



**AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS PARA A REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE FUNDOS
EUROPEUS: OPERACIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA
2030 (PAT)
(PROCESSO R/060/2024)**

SUMÁRIO EXECUTIVO

EXECUTIVE SUMMARY



19 de setembro de 2025

Cofinanciado por:



**Cofinanciado pela
União Europeia**

Os Fundos Europeus mais próximos de si.

COMPOSIÇÃO DA EQUIPA DE AVALIAÇÃO

ELEMENTO DA EQUIPA	RESPONSABILIDADES ASSUMIDAS
António Manuel Figueiredo	Coordenação do trabalho de avaliação; direção metodológica da análise crítica das Teorias da Programação; participação na abordagem às questões de avaliação; supervisão de conclusões e recomendações
Filipa Barreira	Responsável pelo processo de inquirição e coordenação do trabalho de terreno; participação na abordagem às questões de avaliação; participação na elaboração de conclusões e recomendações
Maria Álvares	Participação nos trabalhos de análise crítica das Teorias da Programação
António Silva	Especialização nas questões da capacitação e da aplicação do referencial Roteiro para a Capacitação
Mariana Rodrigues	Especialização nas questões de avaliação relativas à comunicação
Artur Costa	Especialização nos trabalhos de controlo da qualidade do processo de avaliação
Carlos Fontes	Trabalhos de processamento estatístico da inquirição realizada

Cofinanciado por:



**Cofinanciado pela
União Europeia**

Os Fundos Europeus mais próximos de si.

ÍNDICE

1. OBJETO, ÂMBITO E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO.....	4
2. METODOLOGIA	4
3. PRINCIPAIS CONCLUSÕES	5
4. RECOMENDAÇÕES.....	7
1. OBJECT, SCOPE AND OBJECTIVES OF THE EVALUATION	9
2. METHODOLOGY.....	9
3. MAIN CONCLUSIONS.....	10
4. RECOMMENDATIONS.....	12

1. OBJETO, ÂMBITO E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

Este documento apresenta o Sumário Executivo da Avaliação de Operacionalização do Programa de Assistência Técnica (PAT) 2030, reportada em geral à data de 28.02.2025, mas com incorporação de evidência posterior a essa data em algumas dimensões da avaliação. A avaliação realizada evoluiu segundo um modelo sequencial de relatórios (inicial, intermédio, final preliminar e final) sempre em diálogo frutífero com os comentários do Grupo de Acompanhamento do Estudo.

Tal como a designação do estudo o indica, trata-se de uma avaliação de operacionalização para “aférir, numa fase inicial da implementação, se o Programa se encontra no rumo certo para a concretização dos seus objetivos de política e objetivos específicos, e se serão necessários ajustamentos para assegurar o cumprimento desses objetivos”. O PAT 2030 organiza-se em função de um conjunto de tipologias de ação (capacitação do ecossistema dos fundos, funcionamento dos sistemas e estruturas de coordenação, gestão e monitorização, que integra os estudos e avaliação, informação e comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados, segurança dos sistemas de gestão e controlo e sistemas de informação do PT2030) que servem três objetivos centrais do Programa (i) melhorar o desempenho das administrações responsáveis pela gestão dos fundos, ii) contribuir para um ecossistema mais preparado e capacitado para lidar com os novos desafios de competitividade, inclusão, transição energética e ecológica e iii) assegurar uma boa divulgação e compreensão pelos cidadãos da utilização dos fundos em Portugal).

O objeto da avaliação é igualmente tributário de um conjunto de questões de avaliação (QA) formuladas segundo critérios de relevância, eficiência operativa, eficácia e comunicação e uma questão aprofundada sobre o Sistema de Informação do PT2030, abordada segundo um Estudo de Caso que lhe foi dedicado.

A avaliação tem por objetivo global “analisar em que medida a implementação do Programa está a decorrer de acordo com o programado e, considerando o ritmo de implementação e execução registados, se está a contribuir para a maximização dos resultados esperados de acordo com objetivos de política e os objetivos específicos do Programa, identificando eventuais dificuldades encontradas na operacionalização dos diversos apoios e/ou antecipando potenciais desvios na concretização desses objetivos”. E como objetivos específicos: (i) Avaliar até que ponto o Programa está a dar resposta às necessidades que a sua programação visa atender, tendo em conta eventuais alterações do contexto onde opera; (ii) Avaliar se a implementação do Programa está a assegurar a coerência entre as intervenções programadas e entre estas e outras medidas e instrumentos de apoio convergentes com os objetivos de política prosseguidos pelo Programa; (iii) Avaliar a adequação da gestão estratégica e operativa do Programa para garantir adequados níveis de eficácia e eficiência da sua implementação (modelo de governação, processos e rotinas de análise, monitorização e acompanhamento); (iv) Avaliar, a partir do ritmo de execução do Programa e dos projetos apoiados, se a implementação do Programa se encontra no caminho certo para a concretização dos objetivos específicos e metas estabelecidas; (v) Propor, em função da análise das diferentes dimensões acima referidas, os ajustamentos necessários à melhoria das condições de eficácia e eficiência da implementação do Programa.

Neste período de programação, o PAT 2030 apresenta-se com a ambição de, embora reconhecendo a especificidade da assistência técnica, ser organizado como um Programa entre outros do PT2030, com as exigências de rigor e de funcionamento similares a outros Programas, seja para as entidades que, por convite ou em concursos abertos, apresentam candidaturas ao seu financiamento, seja para toda a estrutura técnica que suporta a gestão do Programa. A avaliação realizada confirmou que o PAT 2030 é um programa que, se for plenamente implementado, terá efeitos sistémicos relevantes na coordenação estratégica dos Fundos Europeus, assente na inequívoca transversalidade dos efeitos dos apoios que proporciona, envolvendo domínios como a coordenação global da aplicação dos Fundos Europeus e do respetivo sistema de gestão e controlo e domínios como o acompanhamento, avaliação e comunicação do conjunto dos programas. Em articulação com a assistência técnica que cabe ser realizada por cada um dos Programas do PT2030, a transversalidade dos efeitos gerados pelos apoios do PAT 2030 tem nas ações do Roteiro da Capacitação do Ecossistema e Academia dos Fundos e nas ações de consolidação do Sistema de Informação do PT2030 veículos relevantes de impacto sistémico, completada com os resultados esperados em matéria de estudos e avaliação, gestão, auditoria e controlo e comunicação.

2. METODOLOGIA

A metodologia que suporta a avaliação consiste numa modalidade de avaliação baseada na teoria (ABT) que permitiu à equipa de avaliação aprofundar a análise crítica à Teoria da Ação (TA) de Operacionalização do PAT 2030 e às Teorias da Programação (TdP) das principais tipologias de intervenção do Programa, concebidas pela AG e inseridas no caderno de encargos, o que constitui uma boa prática de avaliação e proporciona à equipa de gestão do Programa boas condições de monitorização do Programa. Nos termos do afinamento metodológico que a equipa de avaliação tem vindo a realizar em diferentes trabalhos, a metodologia de ABT foi combinada com a aplicação de princípios de avaliação realista, com especial ênfase nos diferentes conjuntos de “contexto-mecanismos-resultados” que serviram essencialmente de base à análise crítica das formulações de TA ou Teoria da Mudança do PAT 2030 como um todo e de TdP para as tipologias de intervenção mais importantes do Programa. Este esquema metodológico serviu igualmente de base à análise de plausibilidade de verificação de tais mecanismos de transformação, sobretudo dos efeitos mais sistémicos dos apoios do PAT 2030 e permitiu que, em algumas

das questões de avaliação, fosse possível cruzar a abordagem a essas questões de avaliação com a plausibilidade dos mecanismos de transformação implícitos na TA e nas TdP analisadas. A abordagem a cada QA é sempre precedida de uma caixa-síntese, que permite ao leitor uma leitura mais rápida e condensada das conclusões e da sua fundamentação.

Em sede de RF, pode ser consultada a formulação completa dos mecanismos de transformação da teoria da programação proposta pela equipa de avaliação, bem como do enunciado de pressupostos e de fatores críticos que enriqueceu a análise crítica realizada à formulação proposta pela AG, realizada em função do conjunto de evidência que é possível reunir sobre o Programa.

Esta metodologia foi alimentada por uma vasta triangulação de informação, cuja incidência na abordagem às diferentes QA é objeto no Relatório Final de uma matriz que relaciona as técnicas de recolha de informação com as diferentes QA e que dá conta da riqueza e densificação qualitativa dessa triangulação. Mas, além da sua dimensão qualitativa, a triangulação de informação é suportada por uma relevante dimensão quantitativa, que integrou: (i) cerca de 23 pessoas ouvidas em entrevistas semi-estruturadas, às quais se juntam as realizadas aos elementos da Direção executiva do PAT 2030; ii) 371 entidades beneficiárias utilizadoras do Balcão de Fundos inquiridas em questionário online, num universo de 3.069 entidades, correspondente a uma margem de erro de 4,77% para um intervalo de confiança de 95%; (iii) 9 AG e 5 OI utilizadores do sistema de *back office* AG +; (iv) auscultação de membros do Comité de Acompanhamento sob a forma de *focus group*; (v) estudo de caso (EC) sobre o Sistema de Informação do PT 2030; (v) expressiva análise documental, designadamente de memórias descritivas de operações aprovadas e de avisos à apresentação de candidaturas.

A relevância metodológica do EC realizado sobre as funcionalidades do Sistema de Informação (SI) do PT2030 apoiadas pelo PAT 2030 deve ser destacada, já que ele permitiu integrar na avaliação uma matéria sobre a qual a grande generalidade dos *stakeholders* do ecossistema de fundos relacionado com o Programa evidenciou preocupação e emitiu alertas de insuficiência de funcionamento.

Importa, ainda, referir que a avaliação realizada conseguiu satisfatoriamente mitigar as condicionantes e limitações regra geral apontadas às ABT. Por um lado, o facto do Programa ter avançado com TA geral do Programa e TdP para as suas tipologias de ação mais importantes permitiu ultrapassar a limitação frequente de se querer aplicar TdP e TdM a programas que não as conceberam de início, penalizando posteriormente a captação de evidência para a análise de plausibilidade. Por outro lado, o facto do PAT 2030 envolver um número relativamente reduzido de operações e essas mesmas operações estarem, à data de reporte da avaliação, ainda longe de estarem plenamente finalizadas pode colocar limitações à abordagem de algumas QA. No entanto, como se trata de uma avaliação de operacionalização e não de uma avaliação de impacto, esta limitação é, por natureza mitigada. De qualquer modo, o reforço da análise documental, a exploração virtuosa dos materiais de monitorização das operações disponibilizados pela AG à equipa de avaliação e a realização das entrevistas sem-estruturadas permitiram à equipa de avaliação projetar efeitos de realizações futuras, minimizando tal limitação.

Finalmente, importa registar que, em articulação com os resultados da avaliação *ex-ante* do Programa, esta avaliação de operacionalização está organizada para abrir caminho a uma possível avaliação de impacto do PAT 2030, ou, pelo menos, de uma avaliação *ex-post* das suas realizações e resultados. Esta ainda organizada de modo a ser útil ao aprofundamento do processo de monitorização estratégica do Programa que a CD do Programa entenda realizar ao longo da segunda fase de implementação.

3. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

A avaliação permitiu fundamentar a elaboração de dois tipos de conclusões: as que pela sua importância e densidade podem ser entendidas como conclusões transversais a todo o processo de avaliação e as que resultam da abordagem a cada uma das QA. A fundamentação de tais conclusões é tributária da já anteriormente referida matriz de triangulação de informação.

Conclusões de ordem geral

1.O PAT 2030 é um Programa com naturais particularidades, mas cujo financiamento é considerado crucial por um conjunto representativo de *stakeholders* do ecossistema de Fundos Europeus em Portugal, apoiando operações que, atendendo ao grau de implementação já alcançado, podem ter um efetivo impacto sistémico. Esse impacto sistémico concretiza-se em: melhorias de coordenação estratégica do PT2030 relativamente a períodos de programação anteriores; capacitação do ecossistema de Fundos e contributo esperado para dimensões de aplicação dos Fundos Europeus como notoriedade, transparência, segurança e controlo, dimensões que costumam ser questionadas na opinião que os media tendem a disseminar sobre a utilização dos Fundos.

2. A opção assumida de combinar acessos por convite e acessos em regime concorrencial, com claro predomínio dos primeiros em termos de alocação de fundo, é considerada pela avaliação uma opção acertada. As entidades convidadas têm um papel central no ecossistema de Fundos e a OIE relacionada com a Academia dos Fundos e Redes de Articulação (que concretiza o

Roteiro para a Capacitação do ecossistema dos Fundos) tem um enorme potencial de envolvimento de outras entidades do ecossistema.

3. Acresce que as operações (sistema de informação, auditoria e controlo e gestão geral) lideradas pela AD&C apresentam como elementos de enquadramento referenciais conhecidos em matéria de planeamento e gestão estratégica, o que reforça substancialmente a avaliação de que tais operações veiculam um contributo seguro para o cumprimento dos objetivos do Programa.

4. O contributo para as questões de capacitação do ecossistema, enquadrada pelo Roteiro para a Capacitação, constitui seguramente uma das mais inovadoras dimensões do financiamento do PAT 2030. A implementação do Roteiro tem combinado com resultados positivos a capacidade de auto-identificação de necessidades de formação/capacitação no interior do ecossistema e o desafio também inovador de desafiar as Universidades e outras entidades como a FEFAL para conceber e organizar cursos de formação suscetíveis de proporcionar aos agentes que trabalham em entidades do ecossistema de Fundos respostas a necessidades identificadas de formação adicional.

5. A avaliação destaca a relevância da dimensão capacitação ser financiada no quadro de uma operação designada de Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional que combina duas das inovações potenciais mais salientes da programação, a primeira, já fundamentada, que é a da capacitação e a outra que pode representar um importante impulso da coordenação estratégica do PT2030, acaso as RAF apoiadas pelo PAT 2030 venham a produzir os resultados esperados.

6. O EC realizado sobre as dimensões do SI PT2030 apoiadas pelo PAT 2030 no âmbito de uma operação específica liderada pela AD&C permite concluir que, no período a que a presente avaliação reporta, o SI PT2030 está longe de estar consolidado, em parte porque se optou por um sistema modular de conceção e operacionalização progressiva e porque a não obrigatoriedade de adesão a um sistema de *back office*, único e centralizado, acabou por criar ruído e entropia no sistema e impossibilitou que as AG não aderentes ao AG + de realizar todos os apetrechamentos tecnológicos possíveis para os seus *back offices*.

7. As evidências de insuficiência de maturação reveladas pela avaliação são: (i) o sistema de *front office* continuou a apresentar insuficiências quer do ponto de vista da sua usabilidade por parte das entidades beneficiárias, quer na perspetiva da sua capacidade de resposta a necessidades das AG; (ii) entre essas insuficiências há que distinguir entre as que tiveram incidência limitada no tempo como as dificuldades suscitadas pela integração no sistema das operações com custos simplificados e as que resultaram de opções inicialmente assumidas, como a de consagrar a anualização de Fundo apenas após a aprovação das candidaturas e as que foram objeto de priorização consensualizada com as AG, caso da prioridade concedida ao módulo de pedidos de alteração de candidaturas face ao de reporte da execução física das operações aprovadas e em implementação e avanço tardio de módulos de auditoria e certificação de despesa; (iii) entropia no sistema gerada pela não obrigatoriedade de adesão ao AG +.

8. A exploração dos resultados dos inquéritos por questionário a entidades beneficiárias utilizadoras do Balcão dos Fundos e às AG e Organismos Intermédios (OI) utilizadoras do AG + permitiu concluir que a apreciação dos utilizadores do Balcão dos Fundos é globalmente mais positiva do que globalmente poderia ser inferido a partir dos testemunhos das AG. Conclui-se também que o próprio AG + pode ser ainda considerado como “work in progress” e bastante sensível à capacitação técnica e organização das estruturas das AG responsáveis pela interação seja com o Balcão de Fundos, seja com o AG+.

9. Uma das consequências mais marcantes da consolidação futura da constituição do Balcão Único é a garantia de integridade de dados disponibilizada pelo Hub de dados, com condições ímpares para a divulgação de resultados a partir dos dashboards.

10. A avaliação considera que existe um enorme potencial para que o apoio a estudos possa na segunda fase de implementação do PAT 2030 beneficiar da dinâmica da RAF Dinâmicas regionais e que o reforço de atividade da RAF Qualificação da Procura possa suscitar o apoio a estudos focados na identificação de caminhos para que a procura dos apoios de fundos europeus possa ser qualificada com melhoria de qualidade de operações.

Conclusões específicas

Eficiência Operativa

- Estrutura de gestão (UAG e UGN) adequada, mas marcada por instabilidade e falta de recursos humanos em 2024-2025, ainda que a existência de aprendizagem organizacional tenha compensado as limitações.
- Os prazos de apreciação de candidaturas melhoraram significativamente: de atrasos iniciais para valores muito inferiores ao limite legal (60 dias), chegando a médias de aproximadamente 20 dias.
- O programa não enfrenta problemas de formação de procura, com um modelo que se revelou eficaz de combinação de avisos por convite e concorrenciais com forte preparação das entidades. A articulação com a Rede de articulação

Funcional (RAF) Dinâmicas Regionais e da ainda em consolidação RAF Qualificação da Procura reforça esta capacidade

Eficácia

- Taxa de execução de 15,8% e compromisso de 40% até fevereiro de 2025 com bom progresso inicial, mas desigual entre tipologias.
- Áreas como sistemas de gestão, informação, comunicação e SI PT2030 estão mais avançadas.
- Algumas metas de 2024 não foram cumpridas, mas houve superação em tipologias como informação e comunicação.
- Resultados contratualizados alinhados com metas intermédias, embora nem sempre reflitam impactos estratégicos.
- Perspetiva positiva de concretização dos resultados, desde que reforçada a monitorização.

Notoriedade

- Plano de Comunicação alinhado com os objetivos estratégicos do PT2030: transparência, notoriedade e valorização dos fundos.
- Ações diversificadas (digitais, presenciais, experimentais) mostraram impacto positivo e bom alcance, em especial via website.
- Iniciativas inovadoras (ex.: comunicação experimental) são promissoras, mas falta evidência clara do seu efeito demonstrativo.
- Website e canais digitais alcançaram grande difusão, mas exige-se maior profissionalização e segmentação por públicos-alvo.
- Falta cumprir obrigações de comunicação das Operações de Importância Estratégica (OIE), essenciais para reforçar transparência.

Sistema de Informação PT 2030

- Operação com elevado impacto sistémico: melhora a coordenação estratégica, interoperabilidade e transparência através do Balcão Único e Hub de Dados.
- Beneficiários avaliam positivamente o Balcão de Fundos, apesar de insuficiências de usabilidade e de alguns módulos ainda em falta.
- O AG+ (back-office centralizado) continua em “*work in progress*”; ausência de adesão obrigatória gerou entropia e perda de economias de escala.
- Dashboards do Hub de Dados são considerados um dos pontos fortes do SI, pela fiabilidade e potencial de comunicação de resultados

4. RECOMENDAÇÕES

Eficiência operativa

- Reforçar recursos humanos nas equipas técnicas.
- Reduzir ainda mais os prazos de análise de candidaturas e pagamentos.
- Manter oferta de formação (summer/winter schools) e estimular procura através das RAF.
- Aumentar participação nas reuniões do Comité de Acompanhamento.
- Partilhar mais resultados e boas práticas nessas reuniões.
- Usar a experiência das RAF e estudos para qualificar melhor a procura de apoios.

Eficácia

- Reforçar monitorização de operações com atrasos e riscos de incumprimento, capitalizando a boa-prática do modo como a função acompanhamento está a ser desenvolvida.

- Densificar indicadores de resultado, para captar efeitos qualitativos e de longo prazo (ex.: capacitação, impacto no ecossistema).
- Preparar condições para avaliações de impacto ou de resultados finais do Programa.

Notoriedade

- Segmentar melhor a comunicação para diferentes públicos.
- Potenciar o uso dos canais digitais e a gestão profissional das redes.
- Reforçar transparência com relatórios simples, visuais e regulares que vão dando nota da utilização dos fundos.
- Reforçar a comunicação das OCT lideradas pela AD&C, elaborando um plano de comunicação específico para cada uma delas.

Sistema de Informação PT2030

- Acelerar a implementação total do sistema de informação e reforçar recursos técnicos.
- Criar relatório claro sobre o estado de evolução do SI PT2030.
- Promover a autoavaliação do AG+ (*back-office* comum), por parte das autoridades de gestão (AG) aderentes.
- Expandir o uso de *dashboards* do Hub de Dados para mais transparência e rigor de informação.
- Promover debate estratégico sobre modelo de *back-office* (único vs vários sistemas) para preparar futuro período de programação.

EXECUTIVE SUMMARY

1. OBJECT, SCOPE AND OBJECTIVES OF THE EVALUATION

This is the Executive Summary of the Final Report (FR) of the Technical Assistance Programme (TAP) 2030's Operationalisation Evaluation, covering evidence in general till 28.02.2025, although incorporating in some dimensions of the evaluation more recent evidence. The evaluation followed a sequential model of reports (inception, intermediate, preliminary final and final) always in a fruitful dialogue with the commentaries made by the Follow-up Group of the study.

As the title of the study suggests, this is an operationalisation evaluation aiming at "assessing, in an initial phase of implementation, whether the Programme is in the right direction to achieve its global and specific objectives and whether that adjustments will be needed to achieve those objectives". The TAP 2030 is organised around a group of typologies of action (capacitation of the Funds' ecosystem, operation of the systems and coordination structures, management and monitoring, that encompasses studies and evaluation operations, information and communication of the PT2030 and Funds involved, security of management and control systems and the PT2030's information systems that serve three central objectives of the Programme (i) improve the performance of administrations charged of managing Funds, ii) contribute to a more prepared and capacitated ecosystem to deal with the new challenges of competitiveness, inclusion, energy and ecologic transition and iii) achieve a good divulgation and comprehension by the citizens of the use of Funds in Portugal).

The evaluation object also depends on the set of evaluation questions (EQ) defined through relevance, operative efficiency, effectiveness and notoriety criteria that also integrate a deep question on the PT2030's Information System (IS), whose approach incorporates a dedicated case study.

The global objective of the evaluation is "to analyse how the Programme's implementation is working in line with what has been programmed and, taking into account the rhythms observed of implementation and execution, whether it is contributing to maximize the expected results according the policy and the specific Programme's objectives, identifying eventual problems registered in the operationalisation of the several supports and/or anticipating potential deviations in achieving those objectives". And such as specific objectives: (i) Assess how and in what measure the Programme is tackling the needs that wants to achieve, taking into consideration eventual changes observed in the context in which it operates; (ii) Assess whether the Programme's implementation is ensuring the coherence between the programmed actions and between those and other support measures and instruments converging with the policy objectives pursued by the Programme; (iii) Evaluate the adequacy of the operational and strategic management of the Programme to guarantee adequate levels of its implementation's efficiency and effectiveness (governance model, processes and routines of analysis, monitoring and follow-up); (iv) Focused on the rhythm of execution of the Programme, assess whether the Programme's implementation is on the right way to achieve the specific established objectives and goals; (v) Propose, supported by the previous dimensions of analysis the adjustments needed to improve the efficiency and effectiveness conditions in which the Programme is implemented.

In this programming period, the TAP 2030 presents itself with the ambition of, although recognising the specificity of the technical assistance operations, being organised as a Programme among the other programmes of the PT2030, implying the prerequisites of rigueur and performance common to the other programmes, either for the entities that by invitation or using open calls, that present applications to the TAP 2030' support or for the whole of technical staff that supports the management body (MB) of the Programme. The evaluation confirmed that the TAP2030 is a programme, whether fully implemented, will generate relevant systemic effects concerning the strategic coordination of European Funds, based on the unequivocal transversality of the effects generated by its support, involving areas such as the global coordination of the application of European Funds and its management and control system and also areas such as follow-up, evaluation and communication of all the Programmes. In close articulation with the technical assistance operations led by the other PT2030's programmes, the transversality of the effects generated by the TAP2030's support is mainly determined by the actions guided by the Roadmap to the Funds Ecosystem's capacitation and Funds Academy and by the consolidation actions of the PT2020's IS, seen as relevant systemic impact factors, completed with the expected results generated by studies and evaluation, management, audit and control and communication action typologies.

2. METHODOLOGY

The evaluation is based on a methodology consisting of a theory-based evaluation (TbE) that allowed the evaluation team to critically analyse in depth the Theory of Action (TA) and the Programming Theories (PT) for the most important intervention typologies of the Programme, conceived by the Management Body and integrated in the tender specifications, which is a good evaluation practice and that provides the management team good conditions to successfully monitor the Programme. Capitalising the methodological fining tune that the evaluation team is operating through several evaluation studies, the TbE methodology has been combined with the application of realistic evaluation principles, mainly emphasising the different sets of "context-mechanisms-results" that supported the critical analysis of the formulation of the TA or the theory of change of

all the TAP2020 programme and the TdP's conceived to interpret the changes generated by the most important action typologies of the Programme. Based on the same methodologic scheme, the evaluation led the plausibility analysis of the verification of change mechanisms, focusing mainly the more systemic effects generated by the TAP2030's support. It also allowed that in some EQ has been possible to cross the approach to those EQ and the plausibility of the transformation mechanisms implicit in the analysed TA and TdPs. The approach to each EQ is always preceded by a box with a summary of evidence-based conclusions.

In the FR, everybody can read the complete formulation of the programme theory's transformation mechanisms proposed by the evaluation team and the assumptions and critical factors that enriched the critical analysis made to the formulation proposed by the MB, always based in the whole evidence gathered about the Programme.

This methodology has been served by a vast triangulation of information, whose incidence in the approach to the EQ is summarised in a matrix that relates the information gathering techniques with the EQ and that describes the qualitative densification of that triangulation. But beyond its qualitative dimension, the triangulation of information presents a relevant quantitative dimension, encompassing: (i) the hearing of about 23 persons in semi-structured interviews, to which one may add the interviews to the members of the Executive Board of the TAP2020; ii) 371 beneficiaries using the platform of Balcão dos Fundos heard through a on line questionnaire survey, among an universe of 3.069 entities, corresponding to a margin error of 4,77% for a confidence interval of 95%; (iii) 9 MB and 5 Intermediate Bodies using the back office system AG +; (iv) hearing of the Follow-up Committee through a modality of focus group; (iv) a case study (CS) about the PT2030's IS; (v) expressive desk-research, mainly of descriptive memories of approved operations and of tender calls. .

The methodological relevance of the CS focused on the facilities of the PT2030's Information System should be highlighted, because it made possible the integration in the evaluation process of a theme that has been stressed by most of the stakeholders of the Funds Ecosystem related with the Programme, alerting for worries and performance insufficiencies.

Additionally, it is important to stress that the evaluation succeeded to mitigate satisfactorily the conditionings and limitations generally pointed out to the TbE work. On one hand, the presentation by the MB of a TA for the whole Programme and TdPs for its most important action typologies allowed to overcome the frequent limitation of applying TA and TdP to programmes that did not conceive them at the beginning of programming, penalising the gather of evidence to make the plausibility analysis. On the other hand, because TAP2030 is a programme involving a relatively short number of operations and those operations can present a low level of execution in the cut off period for evaluation, it may generate some problems to the approach of some EQ. However, as it is an operationalisation evaluation and not an impact one, that limitation is obviously mitigated. In any way, the reinforcement of the desk-research work, the virtuous exploration of monitoring materials furnished by the MB to the evaluation team and the semi-structured interviews allowed the evaluation team to extrapolate the effects of future outputs, minimising that limitation.

Finally, it is relevant to stress that, in articulation with the ex-ante evaluation results, this operationalisation evaluation is organised to facilitate a possible impact evaluation of TAP2020, or at least an ex-post evaluation of outputs and outcomes. It is still organised to be useful to a more in-depth strategic monitoring process of the Programme, in the case that the Executive Direction wants to assume it in the next implementation phase of the Programme.

3. MAIN CONCLUSIONS

The evaluation led to two types of evidence-based conclusions: those that, due to their relevance and density, can be understood as transversal conclusions and those that are based in the approach to each EQ. The reasoning of these two types of conclusions depends on the already mentioned matrix of information triangulation.

Global conclusions

1.The TAP2030 is a particular programme, considered as crucial by a representative group of stakeholders operating in the European Funds ecosystem in Portugal, supporting operations that, considering the level of implementation already achieved, may have a significant systemic impact. That systemic impact consists of: improvement of the strategic coordination of the PT2030 comparing with previous programming periods; capacitation of the Funds ecosystem and an expected contribution for other dimensions related to the application of European Funds such as notoriety, transparency, security and control, dimensions that are often questioned by the public opinion disseminated in the media about the Funds results.

2. The decision of combining the access to the Programme by invitation of specific institutions with open and competitive calls, accepting the predominance of the latter in terms of fund allocation, is considered by the evaluation as a right choice. The invited institutions such as the AD&C play a central role in the Funds ecosystem and the Strategic Interest Operation of the Funds Academy and Functional Articulation Networks (that implements the Roadmap to the Capacitation of the Funds Ecosystem) has an enormous potential to involve other entities of the ecosystem.

3. Additionally, the operations (information systems, audit and control and general management) led by AD&C are based in sound strategic frameworks concerning planning and strategic management, reinforcing the conclusion that those operations convey a safe contribution to achieve the Programme's objectives.

4. The contribution for the capacitation of the ecosystem, guided by the Roadmap to the Capacitation, surely represents one of the most innovative dimensions of the TAP2030's funding. The implementation of the roadmap has positively combined the ability to endogenously identify training/capacitation needs within the ecosystem with the challenge addressed to universities and other institutions like FEFAL to conceive and organise training courses able to offer to the people working in the ecosystem institutions concrete answer to their needs of complementary training.

5. The evaluation highlights the relevance of capacitation being funded within the framework of an operation named as Funds Academy and Functional Articulation Networks (FAN) combining two of the most innovative dimensions of programming, the first one, the capacitation, already explained and the other that may involve a significant impulse on the strategic coordination of the PT2030, admitting that the FAN supported by the TAP2020 will achieve the expected results..

6. The CS elaborated about the PT2030's Information System dimensions supported by the TAP2030 within the framework of an operation led by the AD&C led to the conclusion that, considering the period that has been object of evaluation, the IS PT2030 is not yet consolidated, in part because a modular system of design and progressive operationalisation has been adopted and because the adhesion to a back office system, unique and centralised, was not mandatory, generating a lot of noise and entropy in the system and inhibited the MBs not adherents to the AG+ to carry on all the possible technological upgrades to their back offices.

7. The evidence about the incomplete maturation of the system gathered by the evaluation encompasses: (i) the insufficiencies of the front office (Balcão dos Fundos) system persisted, either from the perspective of usability by the beneficiaries, or from the perspective of tackling the MB needs; (ii) among those insufficiencies we must distinguish between those with a limited time incidence as for example the difficulties associated to the integration in the system of operations using the methodology of simplified costs and those that resulted from options initially assumed such as to implement the annualisation of fund only after the approval of operations and those that have been object of a consensus with the MBs, as it is the case of prioritizing the facility concerning the demands to introduce changes in the operations relatively the report of the physical execution of implementation of the approved operations and the delays in operating the modules of audit and certification of expenditures; (iii) entropy in the system generated by the non-mandatory adhesion to AG+.

8. The exploration of the results of the questionnaire surveys addressed to the users of the Balcão dos Fundos and to the MBs and Intermediate Bodies using the AG + back-office system allowed to conclude that in general the satisfaction level of the users of the Balcão dos Fundos is higher than one could expect from the testimonies of the MBs interviewed. There is also the conclusion that the AG + itself should be considered as a "work in progress" facility, strongly depending on the technical and organisational capacitation of the MB's structures charged of interacting with the Balcão dos Fundos or with the AG+.

9. One of the most striking consequences of the future consolidation of the Balcão dos Fundos facility is the guarantee of integrity of data furnished by the HUB of data, generating unique conditions to the divulgation of results from the dashboards.

10. The evaluation considers that it exists a huge potential that the allocation of funds to studies in the second phase of implementation of TAP 2030 may benefit from the dynamics of the FAN Regional Dynamics and that the intensification of the activity of the FAN Enhancement of Demand may generate the support to studies focused in the identification of solutions to upgrade the demand to the support pf European Funds and improve the quality of operations.

Specific conclusions

Operative efficiency

- The Management Structure (UAG e UGN) is adequate, although marked by instability and lack of human resources in 2024-2025, despite the organisational learning observed has partially compensated those shortcomings. .
- The periods to analyse and approve operations improved significantly: from initially high delays to values significantly lower than legal limits (60 days), achieving to averages of 20 days in the more recent approved operations.
- The Programme does not face demand formation problems, based on a model that has been effective in combining calls by invitation and duly prepared open and competitive calls. The articulation with the FAN Regional Dynamics and with the not yet consolidated FAN Enhancement of Demand reinforces this capacity.

Effectiveness

- Execution rate of 15,8% and Commitment rate of 40% till February 2025 reveal a promising evolution at the beginning, although very uneven among typologies.

- Action typologies such as management systems, information and communication and PT2030's Information System present a more advanced implementation.
- Some 2024 goals have not been achieved, although some typologies such as information and communication have already exceeded those goals.
- The contracted results are in line with the intermediate goals, although not always able to measure strategic impacts.
- There is a positive perspective to achieve the Programme's results, although implying the reinforcement of monitoring.

Notoriety/communication

- The Communication Plan is in line with the PT2030 objectives: transparency, notoriety and enhancement of Funds.
- Diversified actions (digital, presential, experimental) had a positive impact and a good scope, particularly when led through the website.
- There are innovative initiatives (for example the experimental communication actions) that are promising, although they still lack clear evidence about their demonstration effect.
- The Website and the digital channels reached great diffusion, but they require more professionalism and segment by target audiences.
- The mandatory communications of operations led by AD&C are still missing, considered by the evaluation as essentials to reinforce transparency.

PT 2030's Information System (IS)

- This is an operation with a high systemic impact: it improved the strategic coordination, the interoperability and the transparency through the Balcão dos Fundos and the Data HUB.
- The beneficiaries evaluate positively the Balcão dos Fundos, despite the insufficiencies concerning the usability and the modules that are not yet operative.
- The AG+ (centralised back-office system) is still a "work in progress"; the non-mandatory adhesion generated entropy and lack of scale economies.
- The Dashboards available through the Data HUB are considered as one of the strong points of the IS, due to the reliability of data and the potential in terms of results communication.

4. RECOMMENDATIONS

Operative efficiency

- To reinforce the human resources of technical unities of UAG and UGN, particularly the latter.
- To go on reducing the time to analyse operations and process payments.
- To maintain the supply of training (mainly through summer/winter schools) and foster the demand through the collaboration with FAN.
- To increase participation in the Follow-up Committee meetings.
- To share greater evidence of results and good practices in those meetings.
- To profit from the experience of FAN and studies to better enhance the demand for TAP2030' support.

Effectiveness

- To reinforce the monitoring of operations with implementation delays and risks of non compliance, capitalising the good practice of how the follow-up function is being developed.
- To densify the results indicators, to capture qualitative and long-term effects (for example, capacitation and impact in the ecosystem)

- To prepare the conditions to future impact evaluation and evaluation of the final results fo the Programme.

Notoriety/communication

- To improve the segmentation of communication by addressing it to different publics.
- To increase the potential use of digital channels and the professional management of social networks.
- To reinforce transparency, with simple, visual and regular reports, giving notes of the use of Funds.
- To intensify the communication of the OCT operations led by the AD&C, elaborating a specific communication plan for each one.

PT2030's Information System (IS)

- To accelerate the full implementation of the IS and reinforce the technical resources endowment.
- To elaborate a clear report about the state of art of the progress of PT2030's IS.
- To promote the auto evaluation of the AG+ 'experience (centralized and common back-office), involving the adherent MBs.
- To expand the use of dashboards from the DATA HUB to achieve more transparent and rigorous information.
- To promote a strategic debate about the back-office model (unique versus multiple systems) to prepare the next programming period.

