

Avaliação intercalar da Implementação do Roteiro para a Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027

Sumário Executivo

Executive summary

28/07/2026

Cofinanciado por:

Coordenação

PAT2030 - Programa de Assistência Técnica (Portugal)

Equipa de Avaliação

Andrea Gramillano (t33)

Kai Böhme (Spatial Foresight)

Lorenzo Palego (t33)

Clarissa Amichetti (t33)

Marcela Mäder Furtado (Spatial Foresight)

Silke N. Haarich (Spatial Foresight)

Alessandro Valenza (t33)

Anda Iacob (t33)

Mariana Vilhena (t33)

Coordenador – Perfil A

Perito sénior – Perfil B

Especialista temático Perfil C1

Especialista temática Perfil C2

Especialista temático Perfil C3

Especialista temático Perfil C4

Especialista temático Perfil C5

Especialista júnior adicional na área temática

Perita temática júnior adicional

Cofinanciado por:



**Cofinanciado pela
União Europeia**

Os Fundos Europeus mais próximos de si.

Índice

Índice	2
1 Objeto, âmbito e objetivos da avaliação.....	3
2 Metodologia prosseguida.....	3
3 Principais conclusões de resposta às questões de avaliação.....	4
4 Recomendações da avaliação	6
EXECUTIVE SUMMARY	8
1 Object, Scope and Objectives of the Evaluation	8
2 Methodology.....	8
3 Main conclusions	9
4 Recommendations	11

I Objeto, âmbito e objetivos da avaliação

Este documento apresenta o Sumário Executivo da *Avaliação intercalar da Implementação do Roteiro para a Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027*, abrangendo o período até 31 de dezembro de 2025. A avaliação seguiu um modelo sequencial de relatórios (inicial, intermédio, final preliminar e final) sempre em permanente diálogo com os comentários do Grupo de acompanhamento¹.

O Roteiro para a Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027 é um instrumento de natureza estratégica e operacional integrado no quadro de programação do Portugal 2030 (PT2030).

O processo de elaboração e a conceção do Roteiro tiveram início em 2021, culminando no seu lançamento oficial em junho de 2022 pela Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C).

O Roteiro constitui um instrumento de política pública orientado para o reforço da capacitação das autoridades responsáveis pela gestão, acompanhamento, controlo e execução dos programas da Política de Coesão, bem como dos demais atores relevantes do ecossistema da política de coesão. A conceção do Roteiro reflete as orientações estratégicas da Comissão Europeia para reforçar o desempenho institucional e assegurar uma gestão mais eficaz e orientada para os resultados dos fundos da UE. A nível europeu, o Roteiro português insere-se num esforço coordenado mais amplo que incentiva os Estados Membros a adotarem abordagens estruturadas e de médio e longo prazo para o desenvolvimento de capacidades administrativas, em substituição de modelos de assistência técnica mais fragmentados. O reforço da capacitação tornou-se uma prioridade estratégica no âmbito da Política de Coesão, refletindo o entendimento de que a aplicação eficaz das políticas exige não só financiamento, mas também instituições públicas fortes.

A avaliação tem como objetivo analisar a relevância, adequação e eficiência operacional do Plano de Ação, verificando a sua capacidade para responder às necessidades identificadas e às mudanças do contexto. Pretende ainda avaliar a adequação do modelo de governação do Roteiro e o progresso dos Projetos Estruturantes (PE) face aos objetivos definidos, identificando eventuais necessidades de ajustamento decorrentes de novos desafios ou necessidades de capacitação.

2 Metodologia prosseguida

Os objetivos da avaliação são operacionalizados através de seis critérios de avaliação e das respetivas QA. Em conformidade com o Caderno de Encargos e o toolkit “Conjunto de Instrumentos para Legislar Melhor” (Better Regulation Toolbox) da CE², os critérios de avaliação incluem (1) relevância, (2) coerência, (3) eficiência operativa, (4) eficácia e (5) notoriedade. Adicionalmente, o consórcio avaliou (6) o valor acrescentado do Roteiro, abrangendo efeitos colaterais para além da Política de Coesão, apropriação pelas autoridades nacionais (ferramenta própria versus imposição da CE), legado como metodologia de longo prazo e impacto

¹ O Grupo de Acompanhamento é composto por representantes da AG PAT 2030, da AD&C/Núcleo de Avaliação, da AD&C/Núcleo de Política e Regulamentos Europeus, da AG Alentejo 2030 e da AG SUSTENTÁVEL 2030

² Caixa de ferramentas “Legislar melhor” da UE (julho de 2023), em https://commission.europa.eu/document/download/9c8d2189-8abd-4f29-84e9-abc843cc68e0_en?filename=BR%20toolbox%20-%20jul%202023%20-%20FINAL.pdf

específico na incorporação de conhecimentos nas AG e beneficiários, diferenciando-o da assistência técnica anterior.

A abordagem de avaliação adotada é pluralista, ou seja, baseada numa combinação de diferentes abordagens teóricas - theory-based e participativa - e técnicas de observação e análise qualitativas e quantitativas. Esta combinação permite desenvolver uma abordagem que melhora as diferentes perspetivas de análise e tem em conta a conceção do quadro lógico da conceção das intervenções.

A combinação de métodos e a triangulação de dados e informações visam obter evidências que permitam tirar conclusões sobre aspetos da implementação do Roteiro que estão a funcionar e alguns fatores que devem ser melhorados e/ou desenvolvidos no futuro. A triangulação de fontes assenta em: análise documental e de dados; inquérito online aos beneficiários, com 75 respostas (41 completas), das quais 57 na qualidade de destinatários-alvo e 31 de promotores e parceiros; 30 entrevistas semiestruturadas à AD&C, aos gestores dos seis Projetos Estruturantes, a Autoridades de Gestão e a destinatários-alvo; estudos de caso de três tipologias de ação; e um focus group de validação realizado em Lisboa, nas instalações da AD&C, em 28 de maio de 2026, com 13 participantes. Esta abordagem pluralista garante que as conclusões reflitam as perspetivas de todas as partes interessadas e se baseiem em dados concretos.

3 Principais conclusões de resposta às questões de avaliação

A avaliação permitiu chegar a conclusões precisas para cada questão de avaliação no âmbito dos seis critérios. As conclusões estão resumidas nos parágrafos seguintes.

RELEVÂNCIA

- O Roteiro continua a ser pertinente, mantendo-se alinhado com as principais necessidades e desafios em matéria de capacidade administrativa identificados aquando da sua elaboração, em 2021. No entanto, tendo em conta a evolução do contexto regulamentar da política de coesão, surgiram novos desafios e algumas das necessidades anteriormente identificadas intensificaram-se, nomeadamente no que respeita às competências técnicas para a gestão de sistemas informáticos, à contratação pública e às capacidades de acompanhamento e avaliação.
- A evolução constante do enquadramento regulamentar europeu e nacional exige uma atualização contínua das competências e dos processos. É essencial preparar as partes interessadas do ecossistema para os desafios do próximo período de programação (2028-2034), em particular nas áreas da digitalização, da simplificação e dos novos requisitos ambientais.
- A mensagem estratégica é clara: o investimento na capacidade administrativa não constitui um esforço pontual, mas antes uma necessidade contínua, que deve evoluir à medida que os contextos europeu e nacional se transformam.

COERÊNCIA

- O Roteiro e os planos de formação dos programas regionais e nacionais abordam necessidades semelhantes em matéria de capacidade administrativa. No entanto, o âmbito do Roteiro e as ações previstas para lhes dar resposta diferem em termos de escala. Enquanto o Roteiro incide sobre o reforço de capacidades de natureza horizontal e transversal ao ecossistema, os programas da política

de coesão, de âmbito nacional e regional, adaptam as ações de formação às necessidades específicas das suas equipas e do seu ecossistema específico, bem como aos requisitos dos respetivos programas.

- Existem mecanismos de coordenação destinados a evitar a conceção e implementação de ações de reforço de capacidades sobrepostas, os quais deverão ser progressivamente reforçados. Estão instituídas reuniões regulares entre os intervenientes responsáveis pela coordenação e execução do Roteiro (AD&C, PAT 2030, autoridades de gestão e gestores de projetos estruturais), com o objetivo de partilhar informação, alinhar objetivos e definir o âmbito das intervenções.
- Duas ações revelaram-se particularmente importantes para reforçar a coordenação e a partilha de informação entre os principais intervenientes do ecossistema da política de coesão: as Redes de Coordenação Funcional, que constituem fóruns privilegiados de intercâmbio de informação, e a Plataforma Digital da Academia, que permite um planeamento centralizado e disponibiliza um espaço de articulação para as autoridades de gestão alinharem os seus planos de formação com os da Academia.

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

- O modelo de governação do Roteiro revelou-se, de um modo geral, adequado e eficaz, assente numa colaboração produtiva entre os diferentes intervenientes e numa abordagem flexível à sua implementação, o que permitiu adaptar as respostas às necessidades emergentes do ecossistema. A AD&C desempenha um papel central e catalisador, assegurando a consistência e a coerência da execução do Roteiro. Contudo, esta centralização pode limitar o sentido de apropriação por parte dos restantes intervenientes.
- A procura de atividades de reforço de capacidades registou um aumento significativo, demonstrando de forma clara a relevância e a qualidade da oferta disponibilizada.
- O lançamento da plataforma da Academia dos Fundos, em 2024, constituiu um passo importante para a estruturação e acessibilidade da oferta formativa, contribuindo para uma maior mobilização das autoridades de gestão e estimulando uma procura ativa por parte de diversas entidades.
- O modelo de financiamento revela-se, de um modo geral, adequado, combinando recursos do PAT com assistência técnica proveniente dos programas regionais e nacionais.
- Os fatores identificados como determinantes para o sucesso das iniciativas, nomeadamente a relevância dos temas, a adequação dos formatos e o apoio organizacional interno, têm vindo a ser progressivamente incorporados no respetivo planeamento, contribuindo para uma maior eficácia das intervenções.
- O sistema de acompanhamento do Roteiro garante a comunicação semestral dos progressos e baseia-se na recolha de informações junto dos gestores da PE e das AG. Contudo, apresenta limitações enquanto instrumento de gestão e de avaliação estratégica. Os indicadores atualmente utilizados, predominantemente centrados nos resultados imediatos, não permitem aferir os impactos das intervenções nem apoiar plenamente a tomada de decisão baseada em resultados.

EFICÁCIA

- A implementação acelerou de forma clara, sendo que o período de 2024-2025 afirma-se como a fase de execução mais intensa. Todas as áreas prioritárias de reforço de capacidades se encontram atualmente em curso e o número, bem como a diversidade, de ações aumentou significativamente.
- O desempenho varia consoante os componentes. Enquanto o PE1, o PE2, o PE4 e o PE6 apresentam resultados sólidos, o PE3 e, sobretudo, o PE5 apresentam menor dinamismo.
- Muitas metas foram revistas ou redefinidas. Embora esta flexibilidade tenha permitido ao sistema alcançar resultados, significa também que as ambições iniciais nem sempre foram plenamente

concretizadas. No entanto, a avaliação conclui que muitos desvios refletem metas iniciais excessivamente ambiciosas, definidas antes de o modelo de governação ter sido finalizado e não falhas na sua aplicação.

- Para além das metas quantitativas, o Roteiro está a alcançar um objetivo estratégico mais amplo: colocar a capacidade administrativa no centro da agenda política de Portugal e contribuir para uma verdadeira mudança cultural na forma como o ecossistema dos fundos europeus encara o reforço de capacidades, elevando-o de uma preocupação secundária a uma prioridade estratégica.

NOTORIEDADE

- A comunicação a nível institucional tem sido eficaz. As autoridades de gestão e os colaboradores da AD&C estão bem informados e empenhados. As redes consolidadas, os eventos nacionais (incluindo a roadshow de 2025) e as plataformas digitais criaram uma infraestrutura sólida que facilita a partilha de informações e a aprendizagem coletiva.
- A comunicação com os beneficiários finais e os organismos intermediários deve ser reforçada. É necessário melhorar a acessibilidade, a continuidade e a visibilidade da informação, bem como das oportunidades de reforço de capacidades junto dos organismos intermediários e dos públicos-alvo. Nos casos em que o Roteiro chegou a estas organizações, proporcionou-lhes formação especializada a que seria muito difícil acederem de forma independente.

VALOR ACRESCENTADO e EFEITOS DE SPILLOVER

O Roteiro gerou efeitos positivos que vão muito além dos seus objetivos imediatos, representando uma verdadeira transformação sistémica.

- Criou uma arquitetura unificada para o reforço das capacidades, a qual está disponível em todo o ecossistema da política de coesão e substituiu abordagens fragmentadas;
- Elevou a capacidade administrativa ao estatuto de prioridade estratégica em todos os programas, promovendo o alinhamento e a coerência em toda a estrutura institucional de Portugal;
- Facilitou a transferência de conhecimentos a nível nacional e europeu, por meio da participação em iniciativas de aprendizagem entre pares e da organização de seminários temáticos;
- Estabeleceu uma ponte entre o meio académico e a administração pública, por meio de formatos inovadores, como as summer e winter schools;
- Desenvolveu competências transversais essenciais, nomeadamente pensamento crítico, resolução de problemas e comunicação eficaz, a par do reforço de competências técnicas.

Nos casos em que o Roteiro chegou diretamente aos beneficiários dos programas regionais e nacionais, estes tiveram acesso a formação especializada que, de outra forma, teria sido muito difícil ou impossível de obter.

4 Recomendações da avaliação

Tendo em conta as conclusões apresentadas, foram elaboradas recomendações (R) específicas para apoiar o AD&C na melhoria do modelo de governação do Roteiro, bem como dos respetivos mecanismos de implementação e acompanhamento. As recomendações foram concebidas com base nos critérios de avaliação.

RELEVÂNCIA

- R1: Continuar a promover medidas específicas de reforço de capacidades, em particular, nas áreas mais desafiantes (sistemas de tecnologias de informação, contratação pública e balcão único) e analisar as necessidades emergentes para o período de 2028 a 2034, nomeadamente no que se refere à digitalização, simplificação e requisitos ambientais.
- R2: Incluir mais atividades para a capacitação dos organismos intermédios e beneficiários dos programas.

COERÊNCIA

- R3: Reforçar os mecanismos de coordenação para evitar o risco de conceber e implementar ações semelhantes e evitar sobreposições entre os planos de formação dos programas e as ações do Roteiro, mantendo este último como quadro de referência horizontal.
- R4: Reforçar a utilização de forma sistemática das redes de coordenação funcional e das plataformas digitais. As necessidades de capacidade administrativa devem ser incluídas como ponto permanente da ordem de trabalhos nas reuniões das redes, criando um ciclo contínuo de identificação de necessidades e de ajustamento das ações.

EFICIÊNCIA OPERATIVA

- R5: Desenvolver um modelo de gestão mais padronizado para os projetos estruturantes para garantir o alinhamento em termos de processos e procedimentos, bem como um quadro de gestão dos PE unificado.
- R6: Desenvolver e implementar ações de comunicação abrangentes que alcancem todas as partes interessadas no ecossistema da política de coesão, tanto a nível regional como nacional.
- R7: Manter um apoio de alto nível por parte das direções (top management) para a implementação do Roteiro, considerando o reforço das capacidades uma prioridade organizacional fundamental.
- R8: Aumentar o detalhe da informação financeira, com dados financeiros desagregados por ação.
- R9: Padronizar e documentar o processo de seleção das ações de capacitação e aperfeiçoar continuamente os mecanismos existentes para identificar sobreposições com os planos de formação dos programas.
- R10: Ajustar e melhorar o sistema de monitorização, automatizando a recolha de dados.
- R11: Implementar processos sistemáticos para ajustar as metas, distinguindo entre atrasos externos e lacunas internas de capacidade.

EFICÁCIA

- R12: Adoção de medidas que reduzam as barreiras à participação, tais como a falta de tempo e a elevada carga de trabalho.

NOTORIEDADE

- R13: Explorar o potencial da plataforma do PEI e do PE6 para fins de comunicação e divulgação das ações do Roteiro.

VALOR ACRESCENTADO E EFEITOS DE SPILLOVER

- R14: Alargar a colaboração académica, realizando winter/summer schools de forma contínua e com mais componentes práticas.

EXECUTIVE SUMMARY

I Object, Scope and Objectives of the Evaluation

This document presents the Executive Summary of the *Avaliação intercalar da Implementação do Roteiro para a Capacitação do Ecosistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027*, covering the period up to 31 december 2025. The evaluation followed a sequential reporting model (initial, interim, preliminary final and final), always in constant dialogue with the coordination team's comments³.

The Roadmap for Capacity Building of the Cohesion Policy Funds Ecosystem for the period 2021–2027 is a strategic and operational instrument integrated into the Portugal 2030 (PT2030) programming framework. The process of drafting and designing the Roadmap began in 2021, culminating in its official launch in June 2022 by the Agency for Development and Cohesion (AD&C).

The Roadmap is a public policy instrument aimed at strengthening the capacity of the authorities responsible for the management, implementation, monitoring and evaluation of Cohesion Policy programmes, as well as to reinforce the administrative capacity and capability of other relevant actors within the cohesion policy ecosystem. The Roadmap's design reflects the strategic guidelines of the European Commission to strengthen institutional performance and ensure more effective and results-oriented management of EU funds. At European level, the Portuguese Roadmap forms part of a broader coordinated effort encouraging Member States to adopt structured, medium- and long-term approaches to administrative capacity building, replacing more fragmented technical assistance models. Capacity building has become a strategic priority within Cohesion Policy, reflecting the understanding that the effective implementation of policies requires not only funding but also strong public institutions.

The evaluation aims to analyse the relevance, suitability and performance of the Roadmap, assessing its ability to respond to the identified needs and challenges in the cohesion policy ecosystem. It also assesses the governance model of the Roadmap, and the implementation progress of the Structural Projects (SP) against the defined objectives, identifying any need for adjustments arising from new challenges or capacity-building requirements.

2 Methodology

The objectives of the evaluation are operationalised through six evaluation criteria and their respective quality assurance measures. In accordance with the Terms of Reference and the EC's 'Better Regulation Toolbox'⁴, the evaluation criteria include (1) relevance, (2) coherence, (3) operational efficiency, (4) effectiveness and (5) communication and visibility. In addition, the consortium assessed (6) the added value of the Roadmap,

³ The Monitoring Group comprises representatives from MA PAT 2030, AD&C/Núcleo de Avaliação, AD&C/Núcleo de Política e Regulamentos Europeus, MA Alentejo 2030 and MA SUSTENTÁVEL 2030.

⁴ 'Better Regulation Toolbox' (July 2023), in https://commission.europa.eu/document/download/9c8d2189-8abd-4f29-84e9-abc843cc68e0_en?filename=BR%20toolbox%20-%20Jul%202023%20-%20FINAL.pdf

covering spillover effects beyond Cohesion Policy, ownership by national authorities, legacy of the Roadmap as an instrument introducing a new long-term methodology to work on administrative capacity, and specific impact on knowledge embedding in public administrations and beneficiaries, distinguishing it from previous technical assistance.

The evaluation approach adopted is pluralistic, i.e. based on a combination of different theoretical approaches –theory-based and participatory – and qualitative and quantitative observation and analysis techniques. This combination allows for the development of an approach that enhances the different perspectives of analysis and takes into account the logical framework of the interventions’ design.

The combination of methods and the triangulation of data and information aim to obtain evidence to draw conclusions about the effectiveness of elements of the Roadmap implementation, and to identify areas for further improvement and/or development in the future. The triangulation of sources is based on: document and data analysis; an online survey of beneficiaries, with 75 responses (41 complete), of which 57 were from target recipients and 31 from promoters and partners; 30 semi-structured interviews with AD&C, the managers of the six Structural Projects, the Managing Authorities and target recipients; case studies of three types of action; and a validation focus group held in Lisbon, at AD&C’s premises with 13 participants. This multi-method approach ensures that conclusions reflect the perspectives of all stakeholders and are grounded in solid evidence.

3 Main conclusions

The conclusions are summarised in the following paragraphs, based on the evaluation criteria.

RELEVANCE

- The Roadmap remains relevant and aligned with the main administrative capacity needs and challenges diagnosed when the Roadmap was designed in 2021. Considering the evolution of the regulatory context of cohesion policy, new challenges have emerged and some previously identified needs have intensified, such as technical competencies in IT systems management, public procurement, monitoring and evaluation capabilities.
- The constant evolution of the European and national regulatory framework requires ongoing updating, and it is essential to prepare the ecosystem’s stakeholders for the challenges of the next programming period 2028–2034, particularly in the areas of digitalisation, simplification and new environmental requirements.
- The strategic message is clear: investing in administrative capacity is not a one-time effort but an ongoing necessity that must evolve with changing European and national contexts.

COHERENCE

- The Roadmap and regional/national programmes training plans address similar administrative capacity needs, but the Roadmap scope and actions envisaged to tackle them differentiate by scale. The Roadmap handles horizontal, cross-cutting capacity building, while national and regional cohesion policy programmes tailor training to their own teams’ and IB specific needs, and address programme specific needs.
- Coordination mechanisms exist to avoid the design and implementation of similar capacity building actions and should be further reinforced. Regular meetings among the actors involved in the Roadmap

coordination and implementation (AD&C, PAT 2030, Managing Authorities, Structural Project managers) are in place to share information and align objectives and scope of interventions.

- Two actions that have proved to be pivotal to strengthen coordination and sharing information among the main actors involved in the cohesion policy ecosystem are the Functional Coordination Networks, that are in fact key forums that provide essential spaces for exchanging information; and the Academy's Digital Platform, that enables centralised planning, providing a forum for managing authorities to align their training plans with the Academy's.

OPERATIVE EFFICIENCY

- The Roadmap's governance model has proved to be generally appropriate and effective, based on productive collaboration between stakeholders and flexible implementation, which has made it possible to adapt the response to the emerging needs of the ecosystem. AD&C plays a central and catalytic role, ensuring consistency and coherence in the Roadmap's implementation, although this centralisation may limit the sense of ownership among other actors.
- Demand for capacity-building activities has grown significantly, which is a clear sign of the relevance and quality of the provision available.
- The launch of the Fund Academy platform in 2024 represented an important step in the structuring and accessibility of the provision, having contributed to a growing mobilisation of managing authorities and generated active demand from various entities.
- The funding model is generally adequate, combining the PAT with technical assistance from regional and national programmes.
- The factors identified as key to the success of the initiatives, the relevance of the topics, the clarity of the format and internal organisational support, are being progressively incorporated into the design of the initiatives, contributing to greater effectiveness of the interventions.
- The Roadmap monitoring system ensures that progress is reported on a half-yearly basis and is based on a process of gathering information from the managers of the SP and MA, but it has limitations as a tool for management and strategic evaluation. The indicators, which focus on outputs, do not allow for an analysis of impacts or decision-making based on outcomes.

EFFECTIVENESS

- Implementation has clearly accelerated, with 2024-2025 emerging as the most intensive execution phase. All priority capacity-building areas are now active, and the number and variety of actions have increased significantly.
- Performance varies across components. SP1, SP2, SP4 and SP6 show solid results, while SP3 and especially SP5 are less dynamic.
- Many targets have been revised or redefined. While this flexibility has enabled the system to achieve results, it also means initial ambitions were not always fully realised. However, the evaluation finds that many deviations reflect overly ambitious initial targets set before the governance model was finalised, rather than implementation failures.
- Beyond quantitative targets, the Roadmap is achieving a broader strategic objective: placing administrative capacity at the heart of Portugal's political agenda and contributing to a genuine cultural shift in how the European funds ecosystem views capacity building from a peripheral concern to a strategic priority.

COMMUNICATION and VISIBILITY

- Communication has been effective at the institutional level. Managing Authorities and AD&C staff are well-informed and engaged. Consolidated networks, national events (including the 2025 roadshow) and digital platforms have created solid infrastructure for information exchange and collective learning.
- Communication to final beneficiaries and intermediary bodies should be strengthened. There is a need to improve the accessibility and continuity of information, as well as the visibility of capacity-building opportunities among intermediary bodies and target audiences. In cases where the Roadmap reached these organisations, it provided them with access to specialised training that would have been very difficult to obtain independently.

ADDED VALUE and SPILLOVER EFFECTS

The Roadmap has produced positive effects well beyond its immediate objectives, representing a systemic transformation:

- Created a unified architecture for capacity building accessible across the entire cohesion policy ecosystem, replacing fragmented approaches
- Elevated administrative capacity to a strategic priority across all programmes, fostering alignment and coherence throughout Portugal's institutional landscape
- Facilitated knowledge transfer at national and European levels through participation in peer-learning initiatives and organisation of thematic seminars
- Bridged academia and public administration through innovative formats like summer and winter schools
- Developed essential soft skills, such as critical thinking, problem-solving, effective communication, alongside technical competencies

In cases where the Roadmap reached beneficiaries directly, it provided access to specialised training that would have been very difficult or impossible to obtain independently.

4 Recommendations

Based on the conclusions presented, specific recommendations (R) were formulated to support the AD&C to further improve the Roadmap governance model, as well as its implementation and monitoring mechanisms. Recommendations are designed based on the evaluation criteria.

RELEVANCE

- R1: Continue to promote specific capacity-building measures, particularly in the most challenging areas such as information technology systems, public procurement and the one-stop shop. Also analyse emerging needs for the period from 2028 to 2034, especially with regard to digitalisation, simplification and environmental requirements.
- R2: Include more capacity-building activities for intermediary bodies and beneficiaries of the programmes.

COHERENCE

- R3: Strengthen coordination mechanisms to avoid designing and implementing similar actions, and to prevent overlaps between the programmes' training plans and the actions set out in the Roadmap, whilst maintaining the latter as a horizontal framework of reference.
- R4: Strengthen the systematic use of functional coordination networks and digital platforms. Include administrative capacity needs as a standing agenda item in network meetings, creating a continuous cycle of needs identification and action adjustment.

OPERATIVE EFFICIENCY

- R5: Develop a more standardised management model for Structural Projects, to ensure consistency in terms of processes and procedures, as well as providing a unified management framework.
- R6: Develop and implement comprehensive communication actions to inform and engage all stakeholders and actors in the cohesion policy ecosystem at regional and national levels.
- R7: Maintain the support of top management for the implementation of the Roadmap, treating capacity-building as a fundamental organisational priority.
- R8: Increase the level of detail in financial information through disaggregated financial data by action.
- R9: Standardise and document the process for selecting training initiatives, and continuously improve existing mechanisms for identifying overlaps with programmes' training plans
- R10: Adjust and improve the monitoring system and automate data collection.
- R11: Implement systematic processes to adjust targets, distinguishing between external delays and internal capacity gaps.

EFFECTIVENESS

- R12: Adopt measures to reduce barriers to participation, such as lack of time and heavy workload.

COMMUNICATION and VISIBILITY

- R13: Make the most of the Funds Academy platform SPI and Communication Structural project (SP6) to share information and promote actions within the Roadmap.

ADDED VALUE AND SPILLOVER EFFECTS

- R14: Expand academic collaboration through continued winter/summer schools with more practical components.