

Factsheet 6

Projectuitvoering: de outputs leveren, de doelstellingen realiseren en de gewenste verandering tot stand brengen

Versie nr. 13 d.d. 23 november 2018

Inhoudsopgave

I.	VAN START GAAN: DE INITIATIEFASE	3
A.	<i>Contracten en startafspraken</i>	3
1.	Contracten en startafspraken, met inbegrip van:	3
2.	Monitoringplan, met inbegrip van:.....	3
B.	<i>Seminars voor goedgekeurde projectpartners</i>	4
C.	<i>Initiation meeting</i>	4
D.	<i>Monitoringplan</i>	5
E.	<i>Seminar voor eerstelijnscontroleurs</i>	5
II.	PROJECTMANAGEMENT: INSTRUMENTEN EN METHODEN VOOR EEN GOEDE UITVOERING	6
A.	<i>Zorgen dat het project voortdurend blijft presteren</i>	6
1.	Project monitoringplan	6
2.	Milestone review	7
3.	Jaarlijks contact.....	7
B.	<i>Projectrapportage: de voortgang van het project beoordelen</i>	8
4.	Financiële declaraties.....	8
5.	Jaarlijks voortgangsrapport.....	11
C.	<i>Problemen voorzien en aanpakken</i>	14
1.	Tolerantie ten aanzien van uitvoering binnen de gestelde termijn	14
2.	Tolerantie ten aanzien van uitvoering binnen het budget	14
3.	Tolerantie ten aanzien van de levering van outputs	15
D.	<i>Omgaan met afwijkingen in projecten</i>	15
1.	Aanpak van de afwijkingen	15
2.	Mogelijke maatregelen in geval van afwijkingen	16
3.	Soorten exception plans en kleine wijzigingen in een project.....	17
4.	Overzicht aanpak van afwijkingen.....	20
5.	Exception plans tijdens de initiatiefase	20
6.	Exception plans tijdens de uitvoeringsfase	20
E.	<i>Performance review en corrigerende maatregelen</i>	21
1.	Performance review	21
2.	Corrigerende maatregelen	21
3.	Externe factoren die leiden tot aanpassing van de berekening	24
F.	<i>Bezwaarprocedure tijdens de projectuitvoering</i>	24
III.	WAAR KUNT U HULP KRIJGEN IN DEZE FASE VAN UW PROJECT?	26

I. Van start gaan: de initiatiefase

Nadat een project is goedgekeurd, is de initiatiefase de eerste verplichte mijlpaal die moet worden afgerond. Deze fase is bedoeld om ervoor te zorgen dat het project snel van start kan gaan, waarbij enerzijds de vereiste ondertekende contracten en andere documenten moeten worden ingediend en anderzijds het monitoringplan moet worden opgesteld en goedgekeurd. Het monitoringplan dient gedurende de hele looptijd van het project als referentiedocument voor de planning en opvolging van de belangrijkste momenten (mijlpalen) in de uitvoering van het project en de contacten tussen het project en de Technische bijstand van het Programma.

In deze fase worden er ook sessies georganiseerd voor goedgekeurde projectpartners en hun eerstelijnscontroleurs.

A. Contracten en startafspraken

De initiatiefase duurt **maximaal zes maanden**. Het einde van deze fase vormt een **verplichte mijlpaal**, oftewel een deadline voor het inleveren van de volgende twee sets documenten bij het GS:

1. Contracten en startafspraken, met inbegrip van:

- het ondertekende Subsidiecontract
- de ondertekende Partnerschapsovereenkomst
- de benoemingen van de eerstelijnscontroleurs
- het beleid inzake overheidsopdrachten
- het verslag van de eerste Stuurgroepvergadering
- Initiation Meeting lijst van beslissingen & conclusies

2. Monitoringplan, met inbegrip van:

- de mijlpalen van het project, gebaseerd op de inhoud van het Aanvraagformulier
- een planning van het jaarlijkse overleg tussen Programma en project

Daarnaast zal het project een eigen risicostrategie krijgen. De risicostrategie wordt samengesteld op basis van vooraf geïdentificeerde, algemene risico's die gelden op Programmaniveau (en die ALLE projecten aanbelangen) en specifieke risico's op projectniveau. De risicostrategie kan verder aangescherpt worden tijdens de Initiation Meeting om eventueel andere, relevante risico's en de bijhorende mitigerende maatregelen ook op te nemen. De risicostrategie zal geüpdatet worden eender wanneer dat relevant is gedurende de project implementatie en ten laatste tijdens elk jaarlijks contact.

Verder geldt dat, bij kleine operationele aanpassingen van het Aanvraagformulier, een wijziging mogelijk is aan het einde van de initiatiefase. Deze aanpassingen mogen alleen betrekking hebben op technische inconsistenties en moeten worden aangevraagd via een verzoek tot technische wijziging van het project.

Bepaalde templates voor contracten en startafspraken (nl. het Subsidiecontract en de Partnerschapsovereenkomst) zullen beschikbaar zijn op het [Electronic Exchange Platform \(EEP\)](#). De informatie zal rechtstreeks worden overgenomen uit het goedgekeurde Aanvraagformulier.

De Lead partner (LP) downloadt drie exemplaren van het **Subsidiecontract**, ondertekent ze en stuurt ze naar het GS. Het GS stuurt de ondertekende exemplaren door naar de MA en geeft het groene licht voor ondertekening. Eén gezamenlijk ondertekend exemplaar van het Subsidiecontract wordt naar de LP gestuurd, het andere wordt bewaard bij het GS en de MA. Bovendien zal het GS een gescande kopie van het gezamenlijk ondertekende exemplaar van het Subsidiecontract uploaden in het EEP.

De projectpartners dienen ook de **Partnerschapsovereenkomst** tussen de LP en de projectpartners te ondertekenen. Vóór het einde van de initiatiefase moet de LP een kopie van de ondertekende Partnerschapsovereenkomst uploaden in het EEP.

Alle partners dienen een document in te vullen waarin ze aangeven welke **procedures voor overheidsopdrachten** op hen van toepassing zijn. Deze ingevulde documenten moeten door de LP worden geüpload in het EEP. Nadere details en toelichting zullen tijdens de Initiation meeting worden verstrekt.

Om aan alle voorwaarden voor het bereiken van de mijlpaal te voldoen, moeten projecten tot slot aan het einde van de initiatiefase ook een eerste **stuurgroepvergadering** houden. Deze eerste stuurgroepvergadering kan eventueel tegelijk met de Initiation meeting worden gehouden. De LP dient een kopie van het verslag te uploaden in het EEP.

B. Seminars voor goedgekeurde projectpartners

Omdat het essentieel is dat alle goedgekeurde partners een gedegen kennis hebben van de regels en procedures van het Programma, zal na iedere oproep een aantal **'Sessies voor goedgekeurde projectpartners'** worden gehouden. Deze vormen een voorbereiding op de Initiation meeting, die zich richt op de projecten en niet gedetailleerd ingaat op algemene kwesties. De sessies zullen daarom binnen een maand na goedkeuring en vóór de Initiation meeting plaatsvinden.

Goedgekeurde projectpartners worden uitgenodigd voor het seminar in hun eigen lidstaat, waar zal worden ingegaan op algemene informatie over de programmaregels en op eventuele nationale regels voor financieel beheer. Deelname is niet verplicht, maar wordt wel ten eerste aangeraden.

C. Initiation meeting

Nadat een project is goedgekeurd, stellen het Gezamenlijk secretariaat (GS) en de Territoriale Facilitatoren in overleg met het project een datum vast voor een bijeenkomst om de uitvoering van het project op basis van het Aanvraagformulier nader te bespreken. Deze Initiation meeting is nodig om ervoor te zorgen dat projecten de voorwaarden van het Programma goed begrijpen en snel operationeel zijn.

De Initiation meeting wordt bijgewoond door **alle projectpartners, hun eerstelijnscontroleurs** (indien reeds benoemd), het **Gezamenlijk secretariaat en de facilitatoren**.

Op de Initiation meeting worden **belangrijke controlepunten en mijlpalen¹ vastgesteld**. Het Programma en het project maken hierover samen afspraken op basis van het Aanvraagformulier.

¹ Een mijlpaal is een belangrijk moment in de tijdsplanning van een project, zoals de afronding van een belangrijk werkpakket, technische fase of managementfase die nodig is voor een goede uitvoering van het project.

D. Monitoringplan

Het monitoringplan is voor ieder project het basisdocument voor de monitoring van de projectuitvoering. Het is gebaseerd op een template met de volgende elementen:

- de mijlpalen van het project,
- de jaarlijkse deadlines die de partners hebben vastgesteld voor de indiening van financiële declaraties,
- de verplichte jaarlijkse deadline voor de indiening van het jaarlijkse voortgangsrapport,
- de inplanning van het jaarlijkse overleg tussen Programma en project.

Geadviseerd wordt om in het monitoringplan niet meer dan twee mijlpalen per jaar op te nemen, zodat het beheer en de monitoring van het project uitvoerbaar blijven en op de meest cruciale momenten over de projectuitvoering wordt geïnformeerd. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om de voltooiing van bepaalde deliverables of outputs, de afronding van investeringen of belangrijke werkpakketten voor het project, enz.

Het GS stuurt de template voor het monitoringplan vóór de Initiation meeting aan de LP. Vervolgens stelt zowel het project als het GS een concept-monitoringplan op met daarin de bovenstaande informatie. Het territoriaal facilitatienetwerk is beschikbaar om de LP te helpen met het opstellen van dit document.

Tijdens de Initiation meeting moet het project zijn monitoringplan presenteren en samen met de TB alle gegevens consolideren tot een definitief monitoringplan. Het is van belang dat alle partijen rond de tafel consensus bereiken over de belangrijkste mijlpalen en data voor de uitvoering van het project.

Na afloop van de bijeenkomst moeten de puntjes op de i worden gezet, waarna het monitoringplan door het project moet worden ingediend. De LP van het project stuurt het voorgestelde monitoringplan per e-mail naar het GS. Het GS kan vervolgens om opheldering of wijzigingen vragen indien het plan niet aansluit bij de afspraken die tijdens de bijeenkomst zijn gemaakt. De definitieve versie (pfd-versie) dient vóór het einde van de initiatiefase door de LP te worden geüpload in het EEP.

De projectpartners zullen in de initiatiefase door het Gezamenlijk secretariaat en de Territoriale Facilitatoren worden geholpen om de deadlines te halen.

E. Seminar voor eerstelijnscontroleurs

Tijdens de initiatiefase zal er een verplicht **seminar voor eerstelijnscontroleurs** worden georganiseerd. Deze seminars vinden plaats **per lidstaat**. Ze worden georganiseerd door de Nationale Autoriteiten van het 2 Zeeën Programma in samenwerking met het GS. Deze seminars moeten ervoor zorgen dat de eerstelijnscontroleurs goed op de hoogte zijn van de programmaregels en eventuele wijzigingen in de nationale regels.

II. Projectmanagement: instrumenten en methoden voor een goede uitvoering

Conform de resultaatgerichte benadering en het prestatiekader van het Programma zullen alle projecten kwalitatief en kwantitatief moeten bijdragen aan de prestaties van het Programma door zelf goed te presteren.

In dit gedeelte wordt beschreven hoe deze prestaties voortdurend worden gevolgd (deel A) en welke contractuele rapportageverplichtingen er zijn, zoals de financiële declaraties en het jaarlijkse voortgangsrapport (deel B).

In deel C wordt beschreven welke afwijkingen kunnen worden getolereerd ten aanzien van de uitvoering binnen de gestelde termijn, de uitvoering binnen het budget en de levering van de outputs. Als een project het tolerantieniveau overschrijdt, moet de afwijking worden aangepakt door middel van een actieplan of exception plan. De verschillende soorten afwijkingen en de te volgen procedures worden beschreven in deel D.

Tot slot wordt in deel E beschreven hoe en wanneer de prestaties van het project worden gemeten en welke corrigerende maatregelen van toepassing kunnen zijn wanneer een project zijn prestatiedoelstelling niet haalt.

A. Zorgen dat het project voortdurend blijft presteren

Het aantal mijlpalen en de inhoud ervan zal per project verschillen. Indien één of meerdere mijlpalen niet worden gehaald, kunnen er maatregelen worden getroffen om te zorgen dat het project toch blijft presteren en ook om de gevolgen voor het Programma zo veel mogelijk te beperken. Afhankelijk van de vereiste mate van afwijking en wijziging, leiden deze maatregelen dan tot het opstellen van specifieke **exception plans** (zie hierna). In een exception plan staat welke maatregelen nodig zijn om zich te herstellen van het effect van een afwijking die de toegestane tolerantie overschrijdt. Na goedkeuring vervangt het exception plan het oorspronkelijke plan en wordt het exception plan het nieuwe uitgangspunt voor het project.

Afwijkingen in een project die kunnen leiden tot het opstellen van een exception plan, zijn in het bijzonder afwijkingen die invloed hebben op een of meer van de onderstaande aspecten:

- uitvoering binnen het vastgestelde tijds kader;
- uitvoering binnen het budget;
- levering van outputs.

In specifieke gevallen, en afhankelijk van het betreffende soort afwijking, kan het exception plan bestaan uit een wijziging in het Aanvraagformulier, de Partnerschapsovereenkomst of het Subsidiecontract.

Een exception plan kan alleen worden doorgevoerd als het project niet in staat is de afwijkingen zelf binnen het door het Programma toegestane tolerantieniveau te herstellen.

1. Project monitoringplan

Het monitoringplan is voor ieder project het basisdocument voor de monitoring van de projectuitvoering. Het is gebaseerd op een template die het volgende omvat:

- de mijlpalen van het project,
- de jaarlijkse deadlines die de partners hebben vastgesteld voor de indiening van declaraties,
- de verplichte jaarlijkse deadline voor de indiening van het jaarlijkse voortgangsrapport,
- de inplanning van het jaarlijkse overleg tussen Programma en project.

Gedurende de hele projectuitvoering dient het goedgekeurde monitoringplan als leidraad te worden gebruikt, zowel door **het project** als door **de Technische Bijstand** voor het project (**Gezamenlijk Secretariaat en Territoriale Facilitatoren**).

Omdat het monitoringplan moet aansluiten bij de behoeften en de realiteit van de projectuitvoering, moet het worden bijgewerkt zodra zich afwijkingen voordoen die gevolgen hebben voor de planning, het beheer of de levering van de outputs van het project. Daarom moet er, telkens wanneer het project een exception plan indient, ook een bijgesteld monitoringplan worden ingediend. De procedure voor goedkeuring van het bijgestelde monitoringplan is dezelfde als bij de indiening van het oorspronkelijke monitoringplan in de initiatiefase.

De technische bijstand (TB) zal voor elk van de projecten de nodige interne follow-up-tools ontwikkelen, inclusief de preventieve maatregelen. Tussen het Gezamenlijk secretariaat (GS) en het Territoriale Facilitatienetwerk (TFN) zal regelmatig afstemming plaatsvinden om eventuele afwijkingen te kunnen constateren en maatregelen te coördineren. Het TFN moet voor de partners fungeren als eerste aanspreekpunt in hun gebied, en fungeert daarnaast als 'ogen en oren' in het veld om feedback te geven aan het Programma.

2. Milestone review

De milestone review is een verplichte stap die aansluit bij het monitoringplan en moet worden uitgevoerd bij elke mijlpaal die is bereikt. Het tijdstip en de frequentie van deze reviews zijn daarom vastgelegd in het monitoringplan.

De LP moet de template voor het Milestone review report downloaden van het EEP (algemene template) en het eerste deel daarvan invullen. Het Milestone review report is een beknopte template die door het Programma wordt verstrekt om alle noodzakelijke details over de succesvolle afronding van de mijlpaal door te geven. Projecten wordt geadviseerd om bijlagen bij te voegen ter illustratie van de bereikte mijlpaal. Nadat de LP het document per e-mail naar het GS heeft gestuurd, zal het GS de informatie beoordelen en het tweede gedeelte van het Milestone review report (een checklist) invullen. Het definitieve Milestone review report wordt dan door het GS geüpload in het EEP.

Als een mijlpaal niet wordt bereikt, zal het project een afwijking moeten melden, wat kan leiden tot een actieplan of zelfs een exception plan. De belangrijkste redenen voor de afwijking moeten worden toegelicht en de TB zal met het project bespreken welke actie moet worden ondernomen.

3. Jaarlijks contact

a) Datum

Gedurende de gehele looptijd van het project dient ten minste eenmaal per jaar een contact plaats te vinden tussen de TB en het project. De datum van dit contact moet worden vastgelegd in het monitoringplan, afhankelijk van de vastgestelde mijlpalen. In geval van problemen kan dit tijdstip echter ook worden aangepast, bijv. na de kwaliteitsbeoordeling van het jaarlijkse voortgangsrapport of een milestone review. Afspraken over de exacte datum en vorm van de bijeenkomst dienen ten minste één maand van tevoren te worden gemaakt.

b) Vorm

Het jaarlijks contact dient bij voorkeur de vorm van een vergadering te hebben, maar in uitzonderlijke gevallen is ook een teleconferentie of schriftelijke communicatie mogelijk. De belangrijkste partijen bij deze vergadering zijn het GS en de verantwoordelijke TF namens de TB en de LP namens het project. Zo nodig kunnen ook de andere projectpartners dit contact bijwonen. Met het oog op een goede voorbereiding van dit jaarlijks contact wordt projecten aangeraden om hun projectmanagementvergadering vóór dit overleg te houden, zodat de meest recente informatie beschikbaar is.

De agenda van het jaarlijks contact is gebaseerd op een vaste template, die zo nodig door de TB kan worden ingevuld en uiterlijk één maand vóór de vergadering aan de LP van het project zal worden gestuurd. Het contact richt zich op de operationele stand van zaken van het project, inclusief de performance review en eventueel noodzakelijke maatregelen naar aanleiding daarvan.

c) Follow-up

TB schrijft een verslag van de vergadering, inclusief eventuele actiepunten, en uploadt dit in het EEP.

De LP dient ervoor te zorgen dat eventuele aandachtspunten worden afgehandeld en dat eventueel vereiste maatregelen door het project en/of de partners worden uitgevoerd.

B. Projectrapportage: de voortgang van het project beoordelen

In het kader van de resultaatgerichte aanpak dient het Programma een transparante methode voor het meten van de eigen prestaties te ontwikkelen om aan de eisen van de EC te voldoen. Omdat de **prestaties van het Programma rechtstreeks samenhangen met die van de projecten**, is het absoluut noodzakelijk om te waarborgen dat projecten hun outputs op tijd, conform het Aanvraagformulier en binnen het toegekende budget leveren.

Bij de projectmonitoring wordt daarom uitgegaan van twee principes: het continue karakter, en de focus op preventie in plaats van herstelmaatregelen.

Vanaf het eind van de initiatiefase moeten projecten regelmatig financiële declaraties en activiteitenrapporten overleggen die zullen inzicht te geven in hun prestaties. Naast deze formele rapportageprocedures dient het Programma zelf een aantal animatiemaatregelen te nemen, gericht op doorlopende ondersteuning en sturing, om te zorgen dat projecten de vereiste outputs leveren.

In deze paragraaf wordt daarom ingegaan op de diverse rapportageprocedures (financieel verslag en activiteitenrapportage) en op de manier waarop deze worden geëvalueerd. Vervolgens zal worden ingegaan op de diverse animatiemaatregelen in verband met de preventieve monitoring.

Hoewel preventieve monitoring vooropstaat, zal het Programma ook moeten voorzien in een aantal **verschillende maatregelen die kunnen worden genomen in geval van afwijkingen.**

4. Financiële declaraties

a) Deadlines voor het indienen van financiële declaraties

Elke projectpartner moet **ieder jaar minimaal één financiële declaratie indienen**. Elk project moet ieder jaar minimaal één en maximaal vier geconsolideerde financiële declaraties indienen. In de initiatiefase moeten projecten in het kader van het monitoringplan een schema voor deze declaraties opstellen.

Dit dient te worden gedaan op basis van de cashflowbehoefte van de begunstigden en in overleg met hun respectievelijke eerstelijnscontroleurs zodra deze in de initiatiefase zijn benoemd. Om een redelijk budget voor de ELC-kosten op te bouwen, wordt aanvragers echter geadviseerd om **reeds in de ontwikkelingsfase na te denken over deze planning**.

De voorbereidingskosten van alle goedgekeurde projecten worden vergoed op basis van een forfaitair bedrag van maximaal € 30.000 EFRO per project, dat wordt uitbetaald aan de Lead partner (behalve voor begunstigden die zijn goedgekeurd op grond van de Algemene Groepsvrijstellingsverordening, waarvoor een ander EFRO-percentage kan gelden). **Voor de uitbetaling van het forfaitaire bedrag hoeven projecten geen financiële declaratie in te dienen:** wanneer het GS de ondertekende papieren versie van het Subsidiecontract heeft ontvangen, wordt de vergoeding voor de voorbereidingskosten door het Programma automatisch aan de Lead partner uitbetaald. De Lead partner dient het forfaitaire bedrag te delen met de andere partners overeenkomstig de informatie in het Aanvraagformulier, maar pas nadat de Partnerschapsovereenkomst is ondertekend.

De eerste geconsolideerde financiële declaratie van het project kan door de Lead partner worden ingediend bij de eerste deadline na afloop van de initiatiefase. De **deadlines** voor declaraties **worden op programmaniveau bepaald** en gelden voor alle projecten. Jaarlijks gelden de volgende vier deadlines:

- 31 januari
- 30 april
- 31 juli
- 31 oktober

Alle kosten die ná de deadline in het EEP worden opgevoerd, door de eerstelijnscontroleur worden gecontroleerd en door de LP in een declaratie worden geconsolideerd, schuiven automatisch door naar de volgende declaratie. Als het project een deadline niet haalt, omdat de declaraties van de partners te laat waren ingeleverd, te laat door hun ELC waren gevalideerd en/of door de LP pas na de deadline waren geconsolideerd, wordt de hele financiële declaratie automatisch doorgeschoven naar de volgende deadline.

Het is niet verplicht dat alle projectpartners bij iedere deadline een financiële declaratie indienen; wel moeten alle projectpartners ten minste eenmaal kosten declareren in het kader van het eerste jaarlijkse voortgangsrapport, en ten minste eenmaal per jaar in de volgende jaren van de uitvoeringsfase.

Als een projectpartner verwacht slechts eenmaal per jaar kosten te declareren, dient hij **bij die gelegenheid een maximaal bedrag van het budget te declareren** om zo veel mogelijk aan zijn jaarlijkse financiële targets te voldoen. Dit is in het belang van het project, omdat dit enorm zal helpen om de in het Aanvraagformulier vermelde financiële declaratiedoelstellingen te halen. **Deze financiële target maakt deel uit van de projectprestaties** en zal jaarlijks worden geëvalueerd.

Als een projectpartner besluit om slechts eenmaal per jaar (vóór 31 januari van elk jaar) te declareren, wordt vereist om **de declaratie af te ronden en via het EEP in te dienen voor de indiending van het jaarlijkse voortgangsrapport**, zodat het gedeclareerde bedrag in het volgende jaarlijkse voortgangsrapport kan worden opgenomen. Zelfs als het jaarlijkse voortgangsrapport, dat voor 31 januari van jaar N+1 moet worden ingediend, betrekking heeft op activiteiten die zijn uitgevoerd tussen 1 januari en 31 december van jaar N, neemt het financiële deel van het jaarlijkse voortgangsrapport in feite ook alle financiële declaraties in rekening die vóór de indiening van het jaarlijkse voortgangsrapport van het jaar N+1 door projectpartners zijn ingeleverd (en door de Lead partner zijn geconsolideerd).

Projectpartners kunnen besluiten om de rapportagefrequentie tijdens de uitvoering aan te passen, mits dit aansluit bij het projectwerkplan en helpt om de projectdoelstellingen te halen. Dit dient te worden gedaan

in overleg met de betreffende eerstelijnscontroleur en het GS. Het monitoringplan kan dan zo spoedig mogelijk worden aangepast.

Indien een of meerdere partners niet het minimaal vereiste aantal financiële declaraties indienen, is de **MA bevoegd de betalingen aan het project tijdelijk op te schorten totdat het probleem is opgelost.**

b) Procedure

Het declaratieproces verloopt **100% papierloos** en rechtstreeks via het EEP, waar zowel het project (alle projectpartners en hun eerstelijnscontroleurs) en de Technische Bijstand direct in moeten werken.

De financiële declaraties van de partners moeten altijd door de Lead partner worden geconsolideerd en ingediend bij het Programma (conform het LP-principe). Het partnerschap moet daarom interne deadlines vaststellen voor de LP en de partners, zodat de bovengenoemde programmadeadlines voor het indienen van declaraties kunnen worden gehaald. De projectpartners kunnen op basis daarvan desgewenst ook interne deadlines afspreken met hun eigen eerstelijnscontroleur.

Om de uitgaven in de financiële declaraties van partners via het EEP te kunnen controleren, moet de eerstelijnscontroleur van iedere partner gedetailleerde bewijsstukken ontvangen volgens de voorschriften en conform de betreffende EU-, programma- en nationale regelgeving. De ELC moet **alle gedeclareerde uitgaven controleren**, ook al hoeven naderhand alleen geconsolideerde bedragen te worden gerapporteerd in het EEP.

De eerstelijnscontroleur en de projectpartner moeten afspraken maken over de wijze waarop deze bewijsstukken worden aangeleverd aan de ELC, die deze binnen de programmadeadlines tijdig en volledig moet controleren, buiten het EEP om.

Iedere afzonderlijke projectpartner is verplicht om ofwel een aparte administratie bij te houden voor alle transacties in het kader van het project, ofwel hiervoor een duidelijke administratiecode te gebruiken, onverminderd de nationale boekhoudkundige regels. Dus ook al verloopt de declaratie van uitgaven via het EEP in de vorm van geconsolideerde bedragen per begrotingslijn, toch geldt dat iedere projectpartner een **adequaat boekhoudsysteem moet hebben**, zodat de ELC en accountants de gedeclareerde uitgaven in detail kunnen controleren.

De declaratie bestaat uit een **vereenvoudigd overzicht van de uitgaven**, zonder gedetailleerde rapportage over de activiteiten. Op basis van de declaratie dient echter wel een globaal verband tussen kosten en activiteiten te kunnen worden vastgesteld. De ELC moet de samenhang tussen de gedeclareerde kosten en de uitgevoerde activiteiten kunnen controleren, en kunnen toetsen of de declaratie in het algemeen verenigbaar is met het Aanvraagformulier.

De LP heeft onder meer de verantwoordelijkheid om overzicht te houden over de projectuitvoering. Nadat alle financiële declaraties van de partners door hun ELC's zijn gecontroleerd, moeten de uitgaven van het project daarom door de LP worden geconsolideerd tot één projectdeclaratie en worden ingediend via het EEP.

In goed onderbouwde gevallen, wanneer men van mening is dat de gedeclareerde uitgaven van de partners geheel of gedeeltelijk niet overeenstemmen met het Aanvraagformulier of met de interne projectregels (bijv. t.a.v. flexibiliteit), kan de LP besluiten – afhankelijk van de beschikbare tijd – om de declaratie van de partner niet op te nemen in de projectdeclaratie dan wel om de partner vragen zijn declaratie te herzien.

De Lead partner en zijn ELC zijn echter niet verplicht de subsidiabiliteit van de gedeclareerde uitgaven van andere projectpartners nogmaals te controleren.

De projectdeclaraties worden gelinkt aan één declaratiedeadline, afhankelijk van de datum waarop de LP de geconsolideerde declaratie in het Electronic Exchange Platform (EEP) valideert.

c) Templates

De financiële declaratie bestaat uit de volgende documenten:

- uitgavenstaat en financiële declaratie van de partner (hierna: 'partnerdeclaratie')
- verklaring en checklist(s) van de ELC (per partner)
- geconsolideerde financiële declaratie van het project (hierna: 'projectdeclaratie')

De **partnerdeclaratie** moet worden opgesteld door iedere partner die voor een bepaalde deadline kosten declareert. De partnerdeclaratie is bedoeld om alle door de projectpartner gemaakte en betaalde subsidiabele uitgaven te declareren, zodat het Programma deze kan vergoeden. De kosten worden door de partner in het EEP ingegeven via een uitgavenstaat.

De partnerdeclaratie omvat een uitgavenstaat met de globale bedragen per begrotingslijn die de partner in een bepaalde periode en voor een bepaald werkpakket heeft uitgegeven.

De partnerdeclaratie omvat ook een overzicht van de gedeclareerde uitgaven per begrotingslijn, werkpakket en specifieke onderdelen om het verband tussen de gedeclareerde uitgaven en activiteiten/outputs duidelijk te maken.

De **ELC-certificaat** en bijbehorende **ELC-checklist** worden door de ELC rechtstreeks via het EEP ingevuld. Er zijn drie soorten ELC-checklists, afhankelijk van het type controle door de ELC, te weten:

1. reguliere administratieve controle van de partnerdeclaratie,
2. administratieve controle ter plaatse,
3. fysieke controle ter plaatse.

Nadere informatie over de instrumenten en procedures die de ELC moet toepassen, wordt in een afzonderlijk document verstrekt.

Nadat alle partnerdeclaraties en de bijbehorende ELC-verklaringen en ELC-checklists zijn ingeleverd, consolideert de LP de informatie tot één **projectdeclaratie**.

5. Jaarlijks voortgangsrapport

a) Indiening van het jaarlijkse voortgangsrapport

Het jaarlijkse voortgangsrapport moet eenmaal per jaar worden ingediend. Het moet de periode van 1 januari t/m 31 december van ieder jaar N bestrijken en **uiterlijk op 31 januari van elk jaar N+1** door de LP via het EEP worden ingediend.

Voor het project en het Programma is het van fundamenteel belang dat deze deadline wordt gerespecteerd. Via het jaarlijkse voortgangsrapport moet het project immers officieel aantonen **dat de prestatiedoelstelling is gehaald**, en het is ook aan de hand van het laatst ingediende jaarlijkse voortgangsrapport dat het GS de performance review uitvoert. Als het GS niet over het verwachte jaarlijkse voortgangsrapport beschikt, worden de gegevens uit het vorige jaarlijkse voortgangsrapport gebruikt voor de **performance review**. Dan is de kans groot dat de prestaties van het project als onvoldoende worden beoordeeld en dat er uiteindelijk **corrigerende maatregelen** worden opgelegd (**zie deel C hieronder**).

Als een projectpartner verwacht slechts eenmaal per jaar kosten te declareren, dient hij **bij die gelegenheid een maximaal bedrag van het budget te declareren** om zo veel mogelijk aan zijn jaarlijkse financiële doelstellingen te voldoen. Als een projectpartner besluit om slechts eenmaal per jaar (vóór 31 januari van

elk jaar) te declareren, wordt vereist om de declaratie af te ronden en via het EEP in te dienen **voor de indiening van het jaarlijkse voortgangsrapport**, zodat het gedeclareerde bedrag in het volgende jaarlijkse voortgangsrapport kan worden opgenomen. Zelfs als het jaarlijkse voortgangsrapport dat voor 31 januari van jaar N+1 moet worden ingediend, betrekking heeft op activiteiten die zijn uitgevoerd tussen 1 januari en 31 december van jaar N, moeten in het financiële deel van het jaarlijkse voortgangsrapport ook alle declaraties worden meegenomen die vóór de indiening van het jaarlijkse voortgangsrapport van het jaar N+1 door projectpartners zijn ingeleverd (en door de Lead partner zijn geconsolideerd).

Het partnerschap en het Gezamenlijk Secretariaat spreken samen af in welk jaar het eerste jaarlijkse voortgangsrapport moet worden ingediend en nemen dit op in het projectmonitoringplan. Dit is afhankelijk van de datum van goedkeuring van het project.

b) Procedure

Projecten moeten elk jaar een **jaarlijks voortgangsrapport** opstellen over de belangrijkste resultaten van het afgelopen jaar. Dit voortgangsrapport moet zich richten op de voortgang van het gehele project. Het moet gedetailleerde informatie bevatten over **de deliverables, outputs en resultaten** van het project in het verslagjaar evenals een overzicht van de **financiële stand van zaken**.

De LP is verantwoordelijk voor het opstellen en indienen van het jaarlijkse voortgangsrapport via het EEP, inclusief een lijst van alle relevante bijlagen. Alle partners dragen hier echter aan bij door de benodigde relevante en betrouwbare informatie aan te leveren. De bijlagen bij het jaarlijkse voortgangsrapport zelf moeten elektronisch naar het GS worden gestuurd (e-mail, usb, cd-rom e.d.).

Het EEP genereert automatisch een **overzicht van de financiële voortgang** van het project voor de Lead partner. Dit betreft de cumulatieve kosten die aan het einde van de verslagperiode zijn gedeclareerd. In het jaarlijkse voortgangsrapport dient de Lead partner ervoor te zorgen dat er een **duidelijke samenhang is tussen de financiële en de inhoudelijke informatie** en dat **de voortgang** van het project (zoals beschreven in het rapport) **aansluit bij de oorspronkelijke doelstellingen** (zoals voorzien in het Aanvraagformulier). Als de samenhang tussen de inhoudelijke en de financiële informatie niet duidelijk is en/of als er sprake is van een afwijking ten opzichte van de oorspronkelijke doelstellingen uit het Aanvraagformulier, dient de Lead partner dit in het jaarlijkse voortgangsrapport uitvoerig en gedetailleerd toe te lichten en te onderbouwen.

Het GS onderwerpt de **algehele voortgang van het project** aan een kwaliteitscontrole en vraagt zo nodig om toelichting. In het jaarlijkse voortgangsrapport dient ook te worden gezorgd voor een gedetailleerde traceerbaarheid van de doorlopende monitoring door het Programma.

Het jaarlijkse voortgangsrapport is het enige officiële instrument waarmee het project kan laten zien welke vorderingen er zijn geboekt ten aanzien van de beoogde prestaties (d.w.z. oplevering van projectoutputs en -resultaten, inclusief financiële doelstellingen).

Gezien de sterke samenhang tussen de prestaties van het Programma en die van de projecten, zijn de jaarlijkse voortgangsrapporten de enige bron die het Programma gebruikt voor het opstellen van de uitvoeringsverslagen en voortgangsrapporten over het Programma die ieder jaar aan de Europese Commissie moeten worden gestuurd.

Daarom geldt dat als het jaarlijkse voortgangsrapport niet op tijd wordt ingediend of als de jaarlijkse doelstellingen (inclusief financiële) van het project niet worden gehaald, dit kan betekenen dat de prestaties van het project als onvoldoende worden beoordeeld.

Het prestatiekader van het project wordt ieder jaar geëvalueerd aan de hand van het jaarlijkse voortgangsrapport. De jaarlijkse doelstellingen van het project zijn opgenomen in het Aanvraagformulier van het project (werkplan en tijds kader).

De eerste performance review van een project wordt uitgevoerd zodra het eerste jaarlijkse voortgangsrapport wordt ingediend. Om de prestaties te beoordelen, berekent het GS het **gemiddelde van het cumulatief behaalde resultaat van de outputdoelstellingen van het project en het cumulatief behaalde resultaat van de bestedingsdoelstelling**.

Ondanks een aantal preventieve maatregelen kan het zijn dat projecten er niet in slagen om de geplande doelstellingen voor een bepaald jaar te halen. In dat geval ontvangt het project een **eerste waarschuwing** van het Programma. Er worden dan geen corrigerende maatregelen getroffen. De waarschuwing kan ieder jaar van uitvoering van het project betreffen. Dus als een project de doelstelling voor jaar 1 wel haalt maar die voor jaar 2 niet, ontvangt het een waarschuwing in jaar 2.

Als een project reeds een eerste waarschuwing heeft gehad en het daarop volgende jaar weer onvoldoende presteert, zal het Programma een aantal corrigerende maatregelen toepassen, die leiden tot een of meerdere exception plans.

Als een project het jaarlijkse voortgangsrapport niet vóór de gestelde deadline indient, is de Managementautoriteit gerechtigd **eventuele openstaande betalingen aan het project op te schorten** totdat het jaarlijkse voortgangsrapport bij het GS is ingediend.

c) Templates

De indiening van het jaarlijkse voortgangsrapport verloopt 100% elektronisch via het EEP.

Het jaarlijkse voortgangsrapport bestaat uit twee onderdelen:

- inhoudelijke voortgang
- financiële voortgang

De **inhoudelijke voortgang** moet door de LP worden ingevuld in overleg met alle partners. Daarbij dient gedetailleerde informatie te worden verstrekt over de uitgevoerde activiteiten in elk werkpakket en over de gerealiseerde deliverables, outputs en resultaten. Eventuele afwijkingen ten opzichte van het Aanvraagformulier moeten worden toegelicht en onderbouwd. Ook moet het project ervoor zorgen dat de voortgang volledig traceerbaar is.

De **financiële voortgang** vereist geen extra rapportage door de LP. Deze wordt door het EEP automatisch gegenereerd via de consolidatie van de declaraties die het project in de betreffende verslagperiode indient, en wordt in het systeem vastgelegd. De LP dient er echter voor te zorgen dat er een duidelijke samenhang is tussen de financiële en inhoudelijke informatie en dat de voortgang van het project (zoals beschreven in het rapport) aansluit bij de oorspronkelijke doelstellingen (zoals voorzien in het Aanvraagformulier).

C. Problemen voorzien en aanpakken

Projecten moeten zorgen voor een **systematisch aanpak van risicobeheer**. Een risico is te omschrijven als een onzekere gebeurtenis of reeks gebeurtenissen die invloed kan hebben op het bereiken van de projectdoelstellingen. Deze invloed kan positief of negatief zijn en kan een bedreiging of een kans vormen. Projectmanagement omvat onvermijdelijk ook het omgaan met risico's. Volgens de logica van het Programma moeten projecten helpen om een verandering tot stand te brengen, maar veranderingen brengen ook altijd onzekerheid en dus risico's met zich mee.

Om ervoor te zorgen dat projecten potentiële risico's kunnen voorzien en aanpakken, dienen deze **al in het Aanvraagformulier te worden aangegeven**. Eenmaal het project is goedgekeurd, wordt **de risicostrategie van het project** de belangrijkste tool, **beschikbaar gesteld** door het Programma voor gedegen risicobeheer. Na goedkeuring van een project zal de aanpak van risico's en risicobeheer worden besproken tijdens **de Initiation meeting**.

Zoals hierboven is beschreven, staat het Programma bepaalde **tolerantieniveaus** toe voor bepaalde aspecten van de projectuitvoering. Deze worden hieronder nader toegelicht.

1. Tolerantie ten aanzien van uitvoering binnen de gestelde termijn

Elk goedgekeurd project heeft een gedetailleerde planning met betrekking tot te leveren deliverables en outputs in het Aanvraagformulier. Deze informatie is contractueel in die zin dat projecten verplicht zijn om op basis van het Aanvraagformulier te presteren.

Via het monitoringplan wordt de informatie uit het Aanvraagformulier georganiseerd in de vorm van mijlpalen, die cruciaal zijn voor een goede projectuitvoering. Deze zorgen ervoor dat het projectmanagement en de monitoring van het Programma doeltreffend en efficiënt verlopen. De mijlpalen vormen limieten; overschrijding ervan kan invloed hebben op de tijdige uitvoering van het project.

Enige flexibiliteit in de tijdsplanning voor het realiseren van deliverables en outputs moet ervoor zorgen dat de mijlpalen tijdig genoeg worden bereikt om de verdere uitvoering van het project veilig te stellen.

❖ Voorbeeld

Als een deliverable van een project twee maanden voor de einddatum van een werkpakket (gedefinieerd als een van de mijlpalen van het project) moet worden geleverd, maar in werkelijkheid twee maanden later wordt geleverd zonder dat dit invloed heeft op de tijdige uitvoering van het werkpakket, blijft de vertraging binnen de tolerantie van het Programma.

Als vertraging bij het bereiken van een mijlpaal ertoe leidt dat het project onmogelijk op schema kan blijven, kan er een wijziging in het Aanvraagformulier nodig zijn, waaronder een verlenging van de looptijd van het project (opstellen van exception plan, bijv. aangepast Aanvraagformulier ter goedkeuring voorleggen aan TC).

2. Tolerantie ten aanzien van uitvoering binnen het budget

Het Aanvraagformulier bevat een gedetailleerde begroting per partner en voor het hele project. De begroting op projectniveau is gestructureerd in begrotingslijnen en werkpakketten. Op het niveau van een begrotingslijn, werkpakket of partnerbegroting hebben projecten de mogelijkheid om **maximaal 20%** meer te declareren dan oorspronkelijk was begroot, indien de stijging wordt gecompenseerd door een vergelijkbare daling elders binnen dezelfde begrotingstabel (flexibiliteitsregel – Aanvraagformulier hoeft

niet te worden gewijzigd). Deze flexibiliteitsregel is niet van toepassing op WPO (Vorbereidingskosten) aangezien de EFRO lump sum voor terugbetaling van voorbereidingskosten niet gewijzigd kan worden.

Als een project een overheveling wenst die deze 20% te boven gaat, dient er een exception plan te worden opgesteld (technische wijziging via het EEP – goedkeuring TC niet nodig). Dit mag geen invloed hebben op het aantal en de aard van de verwachte outputs.

Ook bij een grote financiële wijziging (zoals een hoger bedrag aan EFRO) dient er een exception plan te worden opgesteld (grote wijziging van het Aanvraagformulier – vereist goedkeuring door het TC). Een dergelijk soort wijziging kan een aanzienlijke verandering betekenen in de levering van de projectoutputs.

3. Tolerantie ten aanzien van de levering van outputs

De tolerantie van het Programma ten aanzien van het aantal en de aard van de te leveren outputs van een project is beperkt. Indien één of meer projectoutputs niet kunnen worden gerealiseerd, moet per geval een exception plan worden opgesteld (bijv. grote wijziging van het Aanvraagformulier, verlaging van het EFRO-bedrag of opschorting van het project – ter beoordeling en goedkeuring door het TC).

D. Omgaan met afwijkingen in projecten

Goedgekeurde projecten ondertekenen een Subsidiecontract, op grond waarvan zij verplicht zijn binnen de gestelde termijn en binnen het toegekende budget een aantal outputs te leveren (contractueel kader). Deze zijn opgenomen in het Aanvraagformulier, waarin projecten aangeven welke **outputs en deliverables** ze binnen een bepaalde **termijn** en binnen een specifiek **budget** zullen leveren. Iedere afwijking van deze drie contractuele afspraken – althans buiten de hierboven beschreven toegestane tolerantie – kan leiden tot exception plans.

Om exception plans zo veel mogelijk te voorkomen, moeten het project en Technische Bijstand (TB) **mijlpalen** vaststellen voor de uitvoering van de contractuele afspraken. Daarmee wordt gezorgd voor een beheersbare opvolging en interventie in de cruciale fasen van de projectuitvoering.

Een mijlpaal is een belangrijk moment in de projectuitvoering. De mijlpalen worden vastgelegd in het monitoringplan, waarin projecten en TB de **belangrijkste momenten in de uitvoering** (mijlpalen), de **belangrijkste preventieve monitoringmaatregelen** (jaarlijks contact) en de **belangrijkste administratieve deadlines** (financiële declaraties, jaarlijks voortgangsrapport) moeten vastleggen om te zorgen voor gedegen projectmanagement via continue preventieve monitoring.

Het vaststellen van een aantal mijlpalen in het monitoringplan maakt deel uit van de animatiemaatregelen die een preventieve monitoring van het project moeten garanderen.

De **milestone review** wordt uitgevoerd door de Technische Bijstand in de vorm van een fysieke bijeenkomst, een conference call of schriftelijk contact – naargelang van de behoeften. Dit maakt het mogelijk om preventief te monitoren in plaats van curatief; het is een cruciaal instrument voor het Programma om de prestaties van het project en het Programma te garanderen. Nadat de mijlpaal is bereikt, zorgt het GS door middel van een milestone review voor de traceerbaarheid ervan.

1. Aanpak van de afwijkingen

Als een project te maken krijgt met een afwijking ten opzichte van het oorspronkelijke monitoringplan, wordt volgens onderstaande stappen besloten tot een 'zachte' of een 'harde' interventie:

- 1) vaststelling van de afwijking
- 2) beoordeling van de afwijking
- 3) beoordeling van de tolerantie

a) Vaststelling van de afwijking

In het kader van de doorlopende monitoring van een project dienen de TB (GS en de territoriale facilitatoren) te zorgen voor een regelmatige follow-up.

Voorafgaand aan de milestone review vindt een informeel 'pre-milestone'-contact plaats. Dit kan de vorm hebben van een informele e-mail en kan nuttig zijn om te anticiperen op eventuele problemen.

Op het moment van de milestone review dient het GS (bijgestaan door de territoriale facilitatoren) adequate informatie van het project te ontvangen over de oplevering van de afgesproken outputs/deliverables in het kader van een bepaalde mijlpaal.

Indien door het GS en/of de territoriale facilitator een of meerdere problemen worden vastgesteld die de succesvolle oplevering (binnen de termijn en binnen het budget) van één of meerdere outputs/deliverables in de weg staan, zal contact worden opgenomen om de afwijking te beoordelen.

Als de afwijking betrekking heeft op een **staatsteun** relevante partner, dan zal het Gezamenlijk Secretariaat extra onderzoek verrichten om te constateren of een van de gevallen aangegeven in de Programme Handleiding, Factsheet 11, Staatsteun, sectie IV E zich voordoet.

b) Beoordeling van de afwijking

Nadat de afwijking is vastgesteld, zal de TB deze beoordelen. De beoordeling is gericht op het vaststellen van de aard van het probleem en de impact op de projectuitvoering.

c) Beoordeling van de tolerantie

Als de aard van het probleem duidelijk is, zal de TB beoordelen of de afwijking kan worden:

1. geaccepteerd (geen verdere actie nodig)
2. afgehandeld door middel van een 'zachte' interventie (actieplan opstellen)
3. afgehandeld door middel van een 'harde' interventie (exception plan opstellen)

2. Mogelijke maatregelen in geval van afwijkingen

In geval van afwijkingen zijn er drie mogelijkheden:

1. **acceptatie van de afwijking** (geen verdere actie)
2. **'zachte' interventie** (actieplan)
3. **'harde' interventie** (exception plans / verschillende besluitvormingsniveaus afhankelijk van het plan)

De afwijking kan worden **geaccepteerd** als deze geen negatief effect heeft op de projectuitvoering.

Een **'zachte' interventie** is gericht op de aanpak van afwijkingen die vereisen dat er binnen een bepaalde termijn specifieke maatregelen worden getroffen om het project alsnog conform de contractuele afspraken (outputs, termijn en budget) te kunnen uitvoeren. Dit kan door middel van een **actieplan** dat door het project en de TB wordt vastgesteld. Dit kan diverse vormen aannemen, afhankelijk van de behoeften.

Een **'harde' interventie** bestaat uit het vaststellen van één of meer **exception plans** (technische wijziging, grote wijziging of, in uitzonderlijke gevallen, opzegging van het Subsidiecontract). Deze moeten worden besproken en goedgekeurd op het geëigende bestuurlijke niveau, afhankelijk van de aard van de geconstateerde afwijkingen.

Welke maatregel het meest geschikt is, hangt af van de geconstateerde afwijking. **Dit besluit wordt genomen op het juiste bestuursniveau, afhankelijk van het type maatregel.**

- **Actieplan**

Als de afwijking kan worden aangepakt door middel van een 'zachte' interventie, stellen de TB en het project een actieplan vast dat specifiek is gericht op de geconstateerde afwijking. In dit actieplan wordt vastgelegd binnen welke termijn de afwijking moet zijn opgelost en welke acties daartoe door het project en de TB moeten worden ondernomen. **Het actieplan moet erop gericht zijn om de afwijking uiterlijk bij de volgende geplande performance review te hebben weggewerkt.** Als een bepaalde afwijking dus bijvoorbeeld wordt geconstateerd in juni van jaar N, moet er een actieplan worden opgesteld om te zorgen dat het project kan voldoen aan de doelstelling voor december van jaar N.

Alle actieplannen hebben dit als centraal doel. Ze voorzien in een roadmap om de afwijking vóór de volgende performance review weg te werken. Het soort maatregelen in deze roadmap kan variëren.

Aan het einde van de afgesproken termijn voor het actieplan dient het project de TB te informeren over de stand van zaken. Als de afwijking niet voor het einde van de beschikbare termijn kan worden opgelost, kan worden overgegaan tot een 'harde' interventie door middel van een exception plan.

- **Exception plan**

Het Programma kan in overleg met het project (of eenzijdig, als de prestatiedoelstelling niet is gehaald) besluiten tot een exception plan. Dit kan worden gedaan ongeacht of er reeds een zachte interventie is geweest of niet.

Het exception plan is een 'harde' interventie, die ook gevolgen heeft voor een of meerdere contractuele documenten (Aanvraagformulier, Subsidiecontract, Partnerschapovereenkomst).

Er zijn drie soorten exception plans, afhankelijk van de ernst van de geconstateerde afwijking:

- technische wijzigingen van het Aanvraagformulier
- grote wijziging van het Aanvraagformulier
- opzegging van het Subsidiecontract

3. Soorten exception plans en kleine wijzigingen in een project

a) Technische wijziging

Van alle exception plans is de technische wijziging de minst structurele harde interventie. Deze kan worden gebruikt bij afwijkingen die geen negatief effect hebben op de prestatiedoelstellingen van het project (tenzij verlaging van de EFRO wordt voorzien – zie verderop onder 'e'). Het idee achter de technische wijziging is dat een project wel kan veranderen 'hoe' het een bepaald doel wil bereiken, maar niet 'wat' het wil bereiken (met als enige uitzondering het verlagen van de financiële declaratiedoelstelling in geval van een EFRO-reductie).

Bij een technische wijziging kan het gaan om:

- veranderingen in de inhoud van de activiteiten;
- veranderingen in het aantal, de aard en de opleverdatum van de deliverables;

- veranderingen in de begroting die de flexibiliteitsregel te boven gaan maar binnen de totale EFRO blijven;
- verlaging van de totale EFRO;
- wijzigingen in de toewijzing van het budget per halfjaar;
- wijzigingen in de toewijzing van het budget per kalenderjaar (bij verlaging van de totale EFRO, of bij inhoudelijke wijzigingen in de projectactiviteiten).
- wijzigingen in de waarnemers als dit een impact heeft op de inhoud van de activiteiten of het aantal, de aard en de einddatum van deliverables.

Wijzigingen in de jaarlijkse financiële declaratiedoelstellingen kunnen alleen gevolgen hebben voor de jaren ná de datum waarop de technische wijziging is aangevraagd en moeten aansluiten bij en in verhouding staan tot de verlaging van de totale aangevraagde EFRO.

Wijziging in beschrijving begrotingslijn

Een bijzonder type wijziging is de wijziging van de beschrijving van de begrotingslijn. Dit is een wijziging die ofwel slechts een administratieve wijziging kan inhouden, maar kan tevens een technische of grote wijziging betekenen. Dit hangt af van de aard van wijziging die aangebracht wordt aan de beschrijving van de begrotingslijn. In de meerderheid van de gevallen kan een wijziging van de beschrijving van de begrotingslijn beschouwd worden als een administratieve wijziging (bijv. de wijziging is simpelweg een verdere verduidelijking van de bestaande beschrijving) of een technische wijziging (bijv. het leidt tot een wijziging van een activiteit of een deliverable).

In bepaalde gevallen kan de wijziging van de beschrijving van een begrotingslijn zelfs leiden tot de wijziging van een output (bijv. wanneer het de begrotingslijn infrastructuur en investering betreft).

Indien een wijziging aan de beschrijving van een begrotingslijn noodzakelijk is, dient de Lead Partner onmiddellijk contact op te nemen met het Gezamenlijk Secretariaat om de zaak te bespreken en de meest gepaste oplossing te vinden.

Projecten kunnen zo veel technische wijzigingen aanvragen als er nodig zijn, tot uiterlijk twee maanden voor het einde van de projectuitvoering (om voldoende tijd te hebben voor de verwerking van de technische wijziging en te voorkomen dat de afsluiting van het project erdoor wordt vertraagd).

Ter beperking van de administratieve lasten wordt projecten echter verzocht om niet meer dan één technische wijziging per jaar aan te vragen. Het GS beoordeelt of een door de LP aangevraagde technische wijziging noodzakelijk is.

De technische wijziging dient door de LP rechtstreeks te worden ingevoerd via het EEP, nadat het GS hiervoor toestemming heeft verleend.

Het GS beoordeelt de technische wijziging en keurt deze goed, wijst deze af of vraagt om aanpassing/toelichting.

Na goedkeuring vormt het gewijzigde Aanvraagformulier het nieuwe officiële referentiedocument voor het project, de eerstelijnscontroleur en alle programmaorganen.

b) Grote wijziging

Als er een afwijking is geconstateerd, kan de TB in overleg met het project besluiten om een grote wijziging door te voeren. Een grote wijziging is een meer structureel exception plan. Deze kan worden gebruikt bij

afwijkingen die een negatief effect hebben op de prestatiedoelstellingen van het project en niet via een technische wijziging te voorkomen zijn. In de meeste gevallen zal een grote wijziging onvermijdelijk leiden tot een verandering in de projectprestaties (hieronder genoemde gevallen 'b', 'c' en 'd'); bij alleen een wijziging in het partnerschap (geval 'a' hieronder) kunnen de prestatiedoelstellingen van het project onaangetast blijven.

Bij een grote wijziging kan het gaan om:

- a. veranderingen met betrekking tot formele partners;
- b. veranderingen met betrekking tot waarnemers als dit een impact heeft op het aantal outputs en/of verandering in de aard van de outputs.
- c. vermindering van het aantal outputs en/of veranderingen in de aard van de outputs;
- d. veranderingen in de looptijd van het project;
- e. veranderingen in de toewijzing van het budget per kalenderjaar;
- f. verhoging van het EFRO-budget.

Wanneer er sprake is van een of meerdere vormen van grote wijzigingen, zal dit zeer waarschijnlijk een of meerdere wijzigingen zoals genoemd onder de technische wijziging tot gevolg hebben.

Bijvoorbeeld, een verandering in de aard van de outputs (grote wijziging 'b') zal hoogstwaarschijnlijk leiden tot een inhoudelijke verandering in de activiteiten en in de aard van de deliverables (technische wijziging 'a' en 'b').

De grote wijziging dient door de LP rechtstreeks te worden ingevoerd via het EEP, nadat het GS hiervoor toestemming heeft verleend.

Het GS en het Toezichtcomité (TC) beoordelen de grote wijziging. Het TC kan de grote wijziging goedkeuren of afwijzen. Na goedkeuring vormt het gewijzigde Aanvraagformulier het nieuwe officiële referentiedocument voor het project, de eerstelijnscontroleur en alle programmaorganen.

Een grote wijziging kan ook leiden tot wijzigingen van het Subsidiecontract en de Partnerschapsovereenkomst.

c) Opzegging van het Subsidiecontract

Dit is de meest vergaande vorm van een exception plan en is de laatste uitweg als de zachte en/of harde interventies niet hebben geleid tot een bevredigende aanpak van de geconstateerde afwijking.

Als het project dus, ondanks alle zachte en harde interventies, niet binnen de gestelde termijn en binnen het budget de beoogde outputs levert, **kan het Programma eenzijdig besluiten om het project uit het Programma te schrappen** en het Subsidiecontract op te zeggen. Dit type exception plan leidt tot het bevriezen van eventuele uitstaande EFRO-betalingen en kan ook leiden tot een terugvorderingprocedure voor uitbetaalde of deels uitbetaalde EFRO aan het project.

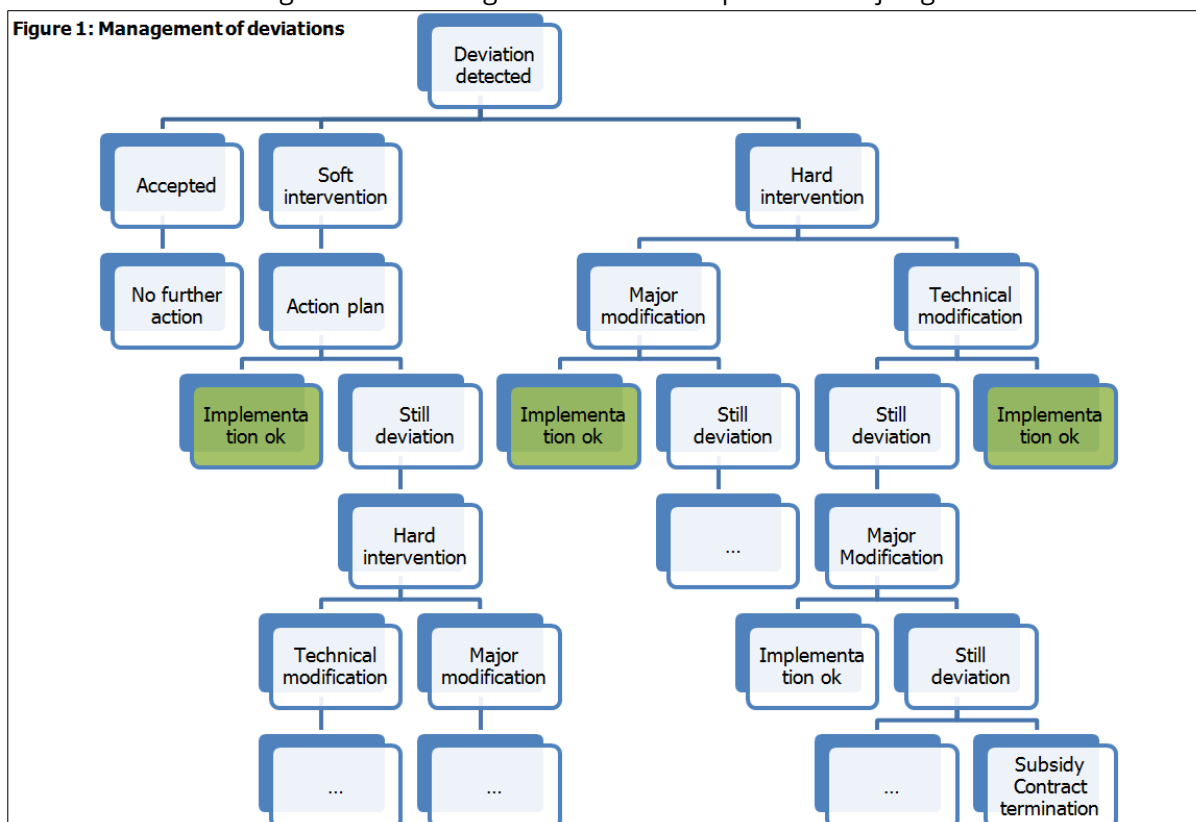
d) Kleine wijziging

Naast de drie bovengenoemde soorten exception plans kan er ook sprake zijn van kleine wijzigingen in een project. Kleine wijzigingen hebben betrekking op veranderingen in administratieve gegevens (zoals contactgegevens en bankrekeninggegevens). Indien het adres van de begunstigde wijzigt en het nieuwe adres zich buiten het programmagebied bevindt, kan het nodig zijn om een grote wijziging aan het Aanvraagformulier aan te vragen, om de partnerschapscriteria opnieuw te evalueren. Het kan ook gaan om een verandering van waarnemers wanneer dit geen impact heeft op de activiteiten, het aantal en/of de aard van de deliverables en/of outputs.

Indien een kleine wijziging van het Aanvraagformulier nodig is, dient de Lead Partner een formeel verzoek met de details van de gewenste wijziging te bezorgen aan het GS. Het GS zal de wijziging in het EEP doorvoeren en de Lead Partner op de hoogte brengen van zodra het gewijzigde Aanvraagformulier beschikbaar is.

4. Overzicht aanpak van afwijkingen

Het onderstaande schema geeft een volledig overzicht van aanpak van afwijkingen:



5. Exception plans tijdens de initiatiefase

Bij een afwijking aan het einde van de initiatiefase (bijv. als een van de deliverables niet op tijd kan worden geleverd) is de bovenstaande procedure van toepassing. Als de afwijking niet kan worden opgelost met een 'zachte' interventie, kan het **Toezichtcomité eenzijdig exception plans doorvoeren, die uiteindelijk kunnen leiden tot beëindiging van het Subsidiecontract.**

Bij kleine operationele aanpassingen van het Aanvraagformulier is een wijziging ook mogelijk aan het einde van de initiatiefase.

6. Exception plans tijdens de uitvoeringsfase

Aangezien de technische wijziging reeds voorziet in veel gevallen die in de programmaperiode 2007-2013 door het 2 Zeeën Programma als grote wijzigingen werden beschouwd, zou een project tijdens de uitvoering in principe niet meer dan één grote wijziging te hoeven aanvragen.

Projecten kunnen een grote wijziging aanvragen ongeacht of er sprake is van een afwijking ten opzichte van de mijlpalen. **In de laatste zes maanden van de projectuitvoering kunnen geen grote wijzigingen meer worden aangevraagd.**

Bij een afwijking ten opzichte van de mijlpalen zal de TB in overleg met het project besluiten tot 'zachte' of 'harde' interventies. Als het project **ten tijde van het jaarlijkse voortgangsrapport en de performance review** niet afdoende kan aantonen dat het voldoet aan het prestatiekader zoals neergelegd in het Aanvraagformulier en het Subsidiecontract, kan het **Toezichtcomité eenzijdig exception plans doorvoeren**, die kunnen leiden tot een financiële correctie op basis van een specifieke methode zoals beschreven onder 'corrigerende maatregelen'.

De procedure voor de corrigerende maatregelen wordt hieronder beschreven.

E. Performance review en corrigerende maatregelen

1. Performance review

De hierboven beschreven zachte en harde interventies zijn bedoeld om afwijkingen aan te pakken en te voorkomen dat prestaties achterblijven. De prestaties van een project worden ieder jaar geëvalueerd aan de hand van het jaarlijkse voortgangsrapport.

Als een project ten tijde van de performance review zijn prestatiedoelstelling niet heeft gehaald, ondanks de zachte en harde maatregelen die zijn doorgevoerd om afwijkingen aan te pakken, kan een aantal corrigerende maatregelen worden toegepast.

De jaarlijkse doelstellingen van het project zijn opgenomen in het Aanvraagformulier (onder werkplan en tijdsplanning).

De eerste performance review van een project wordt uitgevoerd zodra het eerste jaarlijkse voortgangsrapport is ingediend.

Er zal een aantal preventieve maatregelen worden genomen om te waarborgen dat de prestatiedoelstellingen worden gehaald. Deze bestaan uit een aantal animatiemaatregelen door de TB. Deze animatiemaatregelen variëren naargelang het project zich in de initiatiefase of in de uitvoeringsfase bevindt en worden uitgewerkt in de documenten 'Initiatiefase en contracten' en 'Projectrapportage, performance review en preventieve monitoring'.

2. Corrigerende maatregelen²

Als ondanks alle animatiemaatregelen die de TB in overleg met het project heeft getroffen, de prestatiedoelstellingen toch niet worden gehaald, ontvangt het project een **eerste waarschuwing** van het Programma. Dit is een officiële mededeling die de MA/het GS verstuurt via het EEP. Deze mededeling bevat een analyse van de prestaties van het project. Ook wordt hierin nog eens gewezen op de Programmaregels ten aanzien van de corrigerende maatregelen in geval van achterblijvende prestaties.

Bij een eerste waarschuwing kan het Programma eventueel zachte en/of harde interventies voorstellen om de afwijking aan te pakken (bijv. actieplan, exception plan). Er worden geen corrigerende maatregelen getroffen.

² De procedure hieronder beschreven geldt niet voor TA. Indien nodig, zal in het kader van het TA de analyse van de prestatiebeoordeling besproken worden tijdens het Toezichtcomité. Vervolgactiviteiten zullen hier te zijner tijd afgesproken worden.

De waarschuwing kan ieder jaar van uitvoering van het project betreffen. Dus als een project de doelstelling voor jaar 1 wel haalt maar die voor jaar 2 niet, ontvangt het een waarschuwing in jaar 2.

Als een project, ondanks de bovengenoemde maatregelen, het daarop volgende jaar opnieuw onvoldoende presteert, kan het Programma een aantal corrigerende maatregelen opleggen, die leiden tot een exception plan. De hieronder beschreven methode is grotendeels gebaseerd op de methode die de EC hanteert om de prestaties van programma's te berekenen en is beschreven in Gedelegeerde Verordening nr. 480/2014 van 3 maart 2014.

Afhankelijk van de mate waarin de prestaties achterblijven, kan de volgende EFRO-reductie gelden:

- a. 5% van de cumulatieve financiële doelstelling van het project voor het betreffende jaar in geval van een resultaat/absorptiecoëfficiënt lager dan 65% maar niet minder dan 60%,**
- b. 10% van de cumulatieve financiële doelstelling van het project voor het betreffende jaar in geval van een resultaat/absorptiecoëfficiënt lager dan 60% maar niet minder dan 50%,**
- c. 25% van de cumulatieve financiële doelstelling van het project voor het betreffende jaar in geval van een resultaat/absorptiecoëfficiënt lager dan 50%.**

De achterblijvende prestaties worden vastgesteld op basis van het gemiddelde van het cumulatief behaalde resultaat voor alle outputindicatoren en het cumulatief behaalde financiële resultaat (de 'resultaat/absorptiecoëfficiënt').

De resultaat/absorptiecoëfficiënt wordt als volgt berekend:

- a. de cumulatieve waarde die voor iedere outputindicator is behaald, wordt gedeeld door de betreffende cumulatieve streefwaarden om zo het cumulatief behaalde resultaat uit te drukken als percentage van de doelstelling;
- b. het gemiddelde van het cumulatief behaalde resultaat voor alle outputindicatoren wordt bepaald (daarbij geldt dat wanneer het cumulatief behaalde resultaat op meer dan 100% uitkomt, dit wordt beschouwd als 100%);
- c. de financiële cumulatieve waarde die is behaald, wordt gedeeld door de betreffende streefwaarde om zo het cumulatief behaalde resultaat uit te drukken als percentage van de doelstelling (daarbij geldt dat wanneer het cumulatief behaalde resultaat op meer dan 100% uitkomt, dit wordt beschouwd als 100%);
- d. het gemiddelde van het cumulatief behaalde resultaat voor alle outputindicatoren en financiële indicatoren vormt de basis voor de toe te passen corrigerende maatregel.
- e. het dient te worden opgemerkt dat indien de cumulatieve streefwaarden voor alle output indicatoren voor een gegeven jaar nul bedragen, de performance review enkel op het financieel behaalde resultaat gebaseerd wordt. Hetzelfde geldt voor het omgekeerde scenario (financiële streefwaarden gelijk aan nul).

Het onderstaande voorbeeld illustreert hoe de corrigerende maatregel werkt:

SIMULATIE VAN CORRIGERENDE MAATREGELEN							
WEPs 2 Seas						Corrigerende maatregelen	
JAAR 1	jaarlijkse doelstelling	cumulatieve doelstelling	dit jaar behaald	cumulatief behaald	prestatie		
OI 1	2	2	2	2	100%		
OI 2	0	0	0	0			
OI 3	0	0	0	0			
Cumulatieve besteding	€ 50.000	€ 50.000	€ 30.000	€ 30.000	60%		
Cumulatieve prestatie jaar 1					80%		GEEN CORRIGERENDE MAATREGELEN
JAAR 2	jaarlijkse doelstelling	cumulatieve doelstelling	dit jaar behaald	cumulatief behaald	prestatie		
OI 1	10	12	7	9	67,5%		
OI 2	5	5	3	3			
OI 3	0	0	0	0			
Cumulatieve besteding	€ 400.000	€ 450.000	€ 200.000	€ 230.000	51%		
Cumulatieve prestatie jaar 2					59,2%		EERSTE WAARSCHUWING
JAAR 3	jaarlijkse doelstelling	cumulatieve doelstelling	dit jaar behaald	cumulatief behaald	prestatie		
OI 1	0	12	0	9	65,5%		
OI 2	8	13	5	8			
OI 3	5	5	3	3			
Cumulatieve besteding	€ 1.000.000	€ 1.450.000	€ 200.000	€ 430.000	30%		
Cumulatieve prestatie jaar 3					47, 75%		25% EFRO-vermindering € 362.500
JAAR 4	jaarlijkse doelstelling	cumulatieve doelstelling	dit jaar behaald	cumulatief behaald	prestatie		
OI 1	0	12	0	9	73,86%		
OI 2	2	15	2	10			
OI 3	5	10	5	8			
Cumulatieve besteding	€ 1.000.000	€ 2.087.500	€ 1200.000	€ 1630.000	78%		
Cumulatieve prestatie jaar 4					75,93%		GEEN CORRIGERENDE MAATREGELEN

Als er een corrigerende maatregel wordt toegepast, dient het project een voorstel te doen voor een eerlijke en samenhangende verdeling van de EFRO-vermindering.

In principe dient de vermindering te worden geconcentreerd op het werkpakket of de werkpakketten ten aanzien waarvan de beoogde outputs en bestedingsdoelstellingen niet zijn gehaald. Hetzelfde geldt op partnerniveau: de verlaging dient te worden geconcentreerd op de projectpartner(s) die verantwoordelijk was/waren voor de niet-geleverde output(s) en/of voor de financiële onderprestatie. Zoals gezegd, kan het project zelf een voorstel doen voor een eerlijke en samenhangende verdeling van de EFRO-vermindering.

Als het project geen overeenstemming kan bereiken over een eerlijke en samenhangende verdeling van de EFRO-vermindering, zal de MA/het GS eenzijdig één en hetzelfde verminderingpercentage toepassen op het budget van alle partners. Op die manier is de vermindering in ieder geval evenredig aan het gewicht van iedere partner binnen het projectbudget. Overigens kan het Programma, om het exacte verminderingsbedrag op projectniveau te bereiken, het verminderingsbedrag per partner naar boven afronden bij de partner met het hoogste budget.

3. Externe factoren die leiden tot aanpassing van de berekening

Externe factoren die bijdragen tot ernstig achterblijvende prestaties ten opzichte van de doelstellingen, worden van geval tot geval beoordeeld, waarna het Toezichtcomité hierover een specifiek besluit kan nemen. De hierboven beschreven forfaitaire correctie kan dan worden verminderd tot 50%, rekening houdend met de mate waarin de tekortkoming wordt toegeschreven aan deze externe factoren. De Programma-autoriteiten besluiten over een eventuele vermindering van de corrigerende maatregel.

Hieronder volgt een niet-uitputtende opsomming van gevallen die als overmacht kunnen worden beschouwd:

- a. faillissement van een of meerdere partners;
- b. het wegvallen van een of meerdere partners na opheffing van de organisatie in het kader van een grote bestuurlijke hervorming;
- c. onvoorziene ongunstige macro-economische omstandigheden in de EU die leiden tot forse onvoorziene bezuinigingen (bijv. een serieuze bijstelling van de BBP-groeioprognose voor een jaar N ten opzichte van de BBP-groei die werd voorspeld ten tijde van de indiening van het project);
- d. onvoorziene extreme schommelingen in de wisselkoers £/€;
- e. onvoorziene, uitzonderlijke weersomstandigheden waardoor een of meerdere projectoutputs niet op tijd of helemaal niet kunnen worden geleverd (met name in geval van investeringen).

In elk van de bovengenoemde gevallen dient het project het bestaan van (een) externe factor(en) en de impact daarvan op de uitvoering van het project aan te tonen.

F. Bezwaarprocedure tijdens de projectuitvoering

Om bezwaar te maken tegen een besluit van het Toezichtcomité, de Managementautoriteit en/of het Gezamenlijk Secretariaat van het Programma tijdens de projectuitvoering, gelden de volgende regels.

- Alleen de Lead partner van een project kan een bezwaar indienen. Eventuele klachten van projectpartners moeten via de Lead partner worden doorgegeven.
- Beide partijen die bij de bezwaarprocedure zijn betrokken, dienen al het mogelijke te doen om te komen tot een minnelijke schikking van eventuele geschillen die tijdens de projectuitvoering en de looptijd van het Subsidiecontract tussen hen ontstaan.

- Bezwaren dienen schriftelijk (per post of e-mail) aan het Gezamenlijk secretariaat te worden gestuurd **binnen 3 weken** na bekendmaking van een besluit. Partijen dienen binnen 3 weken te reageren op een verzoek tot minnelijke schikking. Als er geen minnelijke schikking wordt bereikt, kan het geschil met wederzijds goedvinden ter bemiddeling worden voorgelegd aan de klachtencommissie, bestaande uit de voorzitter van het Toezichtcomité (bij aanvang van de klachtenprocedure), de Managementautoriteit en het Gezamenlijk secretariaat.
- Mocht de bovenstaande procedure mislukken, dan kan elk der partijen het geschil aan de rechter voorleggen. Zoals in het Subsidiecontract is bepaald, is de bevoegde rechter de rechtbank te Rijsel (Frankrijk). Nadere details en specifieke klachtenformulieren worden mogelijk in een latere fase verstrekt.

Klachten over de eerste- of tweedelijnscontrole moeten conform de geldende nationale regels worden ingediend bij de nationale bevoegde instantie.

Deze bezwaarprocedure doet geen afbreuk aan nationale juridische mechanismen of procedures voor bezwaar en beroep.

III. Waar kunt u hulp krijgen in deze fase van uw project?

Tijdens de uitvoering van het project is uw **belangrijkste aanspreekpunt** bij het 2 Zeeën Programma het **Gezamenlijk secretariaat**. Gedurende de gehele looptijd van uw project houden de medewerkers van het GS **voortdurend** bij wat er gebeurt. Meer concreet betekent dit het volgende:

- zij leggen u de regels en procedures van het Programma uit en geven u tips voor een succesvolle uitvoering van uw project; ze geven u advies en ondersteuning in alle stadia van de projectuitvoering;
- na goedkeuring van het project helpen zij u om mijlpalen in het werkplan op te nemen; zij bepalen samen met u de deadlines voor het indienen van financiële declaraties/voortgangsrapporten en maken afspraken met u over het jaarlijkse overleg tussen project en Programma;
- zij onderhouden contact met u om mogelijke afwijkingen in het project te voorzien/voorkomen; zij helpen u met het vaststellen van risico's en mogelijke oplossingen voor het bereiken van iedere mijlpaal;
- zij bewaken en evalueren de uitvoering van het project om te zorgen dat het op schema blijft; zij beoordelen activiteitenrapporten, financiële verslagen en declaraties.

Ook de **Territoriale Facilitatoren** helpen u bij de uitvoering van het project:

- zij wonen de Initiation meeting en het jaarlijkse project-programma-contact bij;
- zij helpen u om het project uit te voeren overeenkomstig uw werkplan;
- zij helpen het GS met doorlopende en preventieve monitoring ter plaatse;
- zij helpen u met het vinden van oplossingen voor onverwachte problemen;
- zij helpen u met het opstellen van exception plans.