

## Rapport: Beheerconstructies partners light

---

Van: Bart Van Ballaert

Aan: WG B&C

---

### 1 Inleiding

Het programma voorziet de mogelijkheid om organisaties bij een lopend project te laten aansluiten voor het uitvoeren van kortere deeltrajecten die helpen bij het behalen van de projectdoelstellingen. Deze organisaties worden 'projectpartner light' genoemd. De achterliggende filosofie van dit concept is om bedrijfsparticipatie te stimuleren door de deelname aan een Interreg-project enigszins flexibel te kunnen plannen. Dit zou in de praktijk een vereenvoudiging moeten betekenen hoewel bedrijven dezelfde administratieve verplichtingen moeten nakomen als andere projectpartners. Uit een bredere impact evaluatie kwam vorig jaar naar voren dat het programma deze ambities niet volledig leek in te lossen en dat het aanbevolen was om de partner light-werking nader te fileren. Dit rapport evalueert daarom de partner light-constructie in zijn geheel. Interreg stuurde één van haar medewerkers in het veld om evaluatiegesprekken af te nemen met betrokken partijen.

De structuur van dit rapport is als volgt: Het tweede hoofdstuk bevat de relevante aanbeveling over de PPL-werking uit de impact evaluatie. Het derde hoofdstuk beschrijft de PPL-werking binnen programma op basis van beschikbaar cijfermateriaal. Het vierde hoofdstuk beschrijft de verschillende thema's die deel uitmaakten van de inhoudelijke focus van deze evaluatie. De methodologie van de interviews is beschreven in het vijfde hoofdstuk. Het zesde hoofdstuk vat de globale bevindingen van de evaluatie samen. Tenslotte zoomt het laatste hoofdstuk in op individuele bevindingen.

### 2 Impact evaluatie

Conform het Interreg V Evaluatieplan, vastgesteld op 16 december 2015, gaf het Gemeenschappelijk Secretariaat (GS) opdracht aan een extern bureau, om te evalueren "hoe het programma heeft bijgedragen aan de doelstellingen van elke prioritaire as", oftewel welke impact te verwachten is van het programma. Het extern bureau formuleerde een aanbeveling om de beheerstructuur van PPL-projecten te heroverwegen. Het programmamanagement besloot op basis van deze formulering om de verschillende beheerstructuren in kaart te brengen en een veldonderzoek uit te voeren naar de positieve en negatieve ervaringen bij betrokken partijen om de PPL-werking te verbeteren met het oog op toepassing in een volgende programmaperiode. De aanbeveling uit de impact evaluatie luidt als volgt:

#### *Beheer PPL-projecten heroverwegen*

*We stellen in de conclusies en succesfactoren vast dat het geheel van innovatieprojecten met sterke bedrijfsbetrokkenheid leidt tot de uiteindelijke resultaten op het vlak van innovatiecapaciteit in de grensregio. Zowel projecten met vaste consortia van bedrijven en kennisinstellingen als met meer flexibele bedrijfsdeelname op basis van de PPL-constructies dragen hieraan sterk bij. We starten deze aanbeveling dus met de bevestiging dat deze combinatie van projecttypes die bedrijven op verschillende manieren betrekken verdergezet moet worden. Aan de andere kant stellen we wel vast dat het beheer en coördinatie van de PPL-gebaseerde projecten een complexe zaak blijkt, en grote administratieve capaciteit en legitimiteit ten opzichte van de betrokken bedrijven vereist. De twee cases die gebruik maken*

van de PPL-constructie, CrossRoads en PVopMaat, hebben dit beheer verschillend georganiseerd:

- *CrossRoads (en andere 'portefeuille(projecten) functioneert als steuninstrument dat vanuit een aparte beheersstructuur kleinere innovatieprojecten ondersteunt. Het administratief beheer hiervan wordt operationeel uitgevoerd door Stimulus, ondersteund door een externe dienstverlener. Dit zorgt voor juiste professionele omkadering om de middelen in het project te verdelen en opvolging van de deelprojecten te verzorgen. Aan de andere kant ontstaat hierdoor een extra administratieve laag, die projectbeheer en -uitvoering complexer maakt voor zowel de begunstigden als de projectpartners zelf.*
- *PVopMaat (et. al.) is opgebouwd als (onderzoeks)consortium dat zelf administratief instaat voor PPL-contracten. In de praktijk betekent dit dat de projectcoördinator van het consortium zelf optreedt als aanspreekpunt en beheerder voor betrokken bedrijven binnen de PPL-deelprojecten. Dit leidt tot andere verhoudingen tussen projectpartners dan in klassieke partnerschappen onder direct beheer van het programmasecretariaat, met een grotere controlefunctie voor de projectcoördinator, en mogelijke onduidelijkheid en misverstanden voor de begunstigden tot gevolg.*

*Daarom bevelen we aan om het beheer van de PPL-constructie te heroverwegen met het oog op de meest efficiënte organisatie en taakverdeling om tot de correct uitvoering van de projecten te komen, met de grootste kans op positieve resultaten. Het is hierbij belangrijk meer klaarheid voor alle betrokkenen te verschaffen over de precieze rolverdeling tussen het algemene programmabeheer, projectcoördinatoren en de begunstigden binnen het programma- en projectkader.*

### 3 Mapping the field

Een tiental projecten in Interreg Vlaanderen-Nederland werken met partners light, zoals weergegeven in de onderstaande tabel. In juni 2019 hadden 283 partners light al kosten gedeclareerd. De schaalgrootte van de regelingenprojecten varieert sterk. Crossroads2 vormt duidelijk een extreme case, want de Stichting CrossRoads2 begeleidt het meeste aantal partners light met 150 deelnemers. Dit bedraagt ruim de helft van het totaal aantal partners light dat deelneemt in het hele Interreg-programma en de helft van het totale PPL-budget. Om die reden is het aangewezen om voldoende gewicht toe te kennen aan de evaluatie en de invulling van de PPL-constructie binnen CrossRoads2. Andere projecten waarin courant gebruik wordt gemaakt van de PPL-constructie zijn De Blauwe Keten, F2AGRI-effluent to agriculture en Trans Tech Diagnostics: de grootte van deze regelingen varieert tussen 5 en 28 partners light. De beherende partners in de overige projecten werken op kleine schaal met 1 of enkele partners light. Het uitgangspunt is om de sterktes en zwaktes in de organisatie van de verschillende regelingenprojecten te identificeren. Dit biedt vervolgens mogelijkheden om het beheer van de PPL-constructie en de taakverdeling tussen Interreg en beherende partners verder te optimaliseren.

*Tabel 1: Stand van zaken zoals in het e-loket op 18-06-2019*

Projectnaam	Beherende partner	Aantal PPL's (ingekoppeld)	PPL-pot (TSK in EUR)	Gemiddeld budget / PPL
CrossRoads2	Stichting CrossRoads2	151	14.631.796	96.899
CrossCare	Welzijnszorg Kempen	28	5.651.622	201.844
De Blauwe Keten	PCG	2	50.000	25.000
	Stichting Avans	2	67.600	33.800

	Universiteit Gent	1	25.000	25.000
F2AGRI-effluent to agriculture <sup>1</sup>	Ardo	1	2.188.200	2.188.200
	Swinkels Family Brewers	1	1.300.000	1.300.000
Link2innovate	GreenBridge	4	100.000	25.000
	Innotek vzw	5	125.000	25.000
	Kamp C Duurzaam Bouwen	4	100.000	25.000
	Leuven.Inc	3	75.000	25.000
	N.V. Economische Impuls Zeeland	3	75.000	25.000
	REWIN Projecten BV	4	100.000	25.000
	Twice Eindhoven BV	4	100.000	25.000
Nano4Sports	KU Leuven	7	144.788	20.684
PV OpMaat	TNO	15	741.670	49.445
Smart tooling procesindustrie	BEMAS - Belgian Maintenance Association vzw	3	158.801	52.934
	Ki< MPI	24	1.743.400	72.642
Trans Tech Diagnostics	Universiteit Maastricht	5	117.818,77	23.564
Triple F (Food From Food)	Flanders' Food	7	63.120	9.017
	Stichting Food Tech Park Brainport	9	239.926	26.658
<b>Totaal</b>	<b>21 beherende partners</b>	<b>283 PPL's</b>	<b>27.798.742</b>	<b>98.229</b>

## 4 Evaluatiethema's

De evaluatie van de regelingenproject gebeurt op basis van zes thema's. Deze thema's zijn hieronder gedefinieerd en de keuze voor deze criteria wordt tevens kort verantwoord:

1. **Beheer en controle:** Interreg delegeert een deel van haar beheerstaken aan de beherende partner in een regelingenproject. De beherende partner is verantwoordelijk voor de werving van potentiële partners light, de beoordeling en selectie van partners light. De beherende partner is mede verantwoordelijk voor de inhoudelijke en financiële begeleiding van de PPL incl. voortgangscontroles en de afsluiting van de partner light-trajecten. Omwille van deze getrapte structuur heeft Interreg momenteel geen volledig zicht op de invulling van de beheerstaken door de beherende partner. Het is onduidelijk in welke mate deze taken eenduidig of verschillend worden ingevuld in de verscheidene regelingenprojecten en of die invulling helemaal voldoet aan de sleutelvereisten.
2. **Regelgeving:** Administratieve vereenvoudiging is een kerntaak van het Interreg-programma in zijn geheel. Om die reden is het relevant om na te gaan in welke mate en waarom een beherende partner binnen een PPL-constructie aanvullende regelgeving creëert en hoe die regels zich verhouden tot de programmaregelgeving.
3. **Communicatie tussen de betrokken actoren:** Het is belangrijk om als overheid eenduidige boodschappen te verzenden aan de eindbegunstigden. Omwille van de getrapte structuur en omwille van gebeurlijke meningsverschillen tussen Interreg en de beherende partner bestaat het risico dat overheidsactoren tegengestelde boodschappen uitsturen aan partners light.

<sup>1</sup> De PPL's binnen F2AGRI-effluent to agriculture zijn coöperaties die in de projectuitvoering zijn opgericht. Deze PPL's zijn atypisch van aard en verschillen enkel van reguliere partners omwille van de latere instap in het project.

4. **Rapportering:** Een onderscheid wordt gemaakt tussen rapportering van partners light aan de beherende partner enerzijds en van de beherende partner aan het Interreg-programma anderzijds.
5. **Begeleiding en sensibilisering:** De beherende partners staan in voor de begeleiding van partners light, deels omwille van hun affiniteit met het werkdomein waarin deze organisaties actief zijn. Interreg begeleidt de beherende partners gedurende hun deelname in het Interreg-programma.
6. **Wederzijdse verwachtingen:** Tenslotte zou het nuttig zijn om de algemene verwachtingen van een beherende partner t.a.v. Interreg in kaart te brengen om prioritaire aandachtspunten te identificeren. Ook vice versa lijkt het aangewezen om de diverse verwachtingen van Interreg ten aanzien van een beherende partner explicieter vast te leggen. Met andere woorden, welke van de bovenstaande criteria vormen het belangrijkste aandachtspunt?

## 5 Data en methode

Informatie over het beheer van verschillende PPL-constructies is verzameld via desk work aan de hand van projectdossiers, PPL-reglementen en samenwerkingsovereenkomsten. Op basis van deze informatie zijn de evaluatiethema's opgesteld.

Er zijn een tiental projecten waarin 21 beherende partners actief zijn in Interreg Vlaanderen-Nederland. Uit deze populatie zijn 4 partners geselecteerd voor een kwalitatief diepte-interview. Het gaat om de beherende partners in de projecten CrossRoads 2, CrossCare, PV OpMaat, Link2Innovate en Smart Tooling. Bij de selectie is hoofdzakelijk rekening gehouden met de schaalgrootte van de PPL-constructie in een project en de concrete invulling die de PPL-constructie kreeg in het project. Het interview is vormgegeven aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst.

### 5.1.1.1 Verdeling van interviews per project

Project	Aantal personen geïnterviewd
CrossRoads 2	8
CrossCare	4
Smart Tooling Procesindustrie	4
Link2Innovate	4
PV OpMaat	2
Technische Bijstand	6
<b>Totaal</b>	<b>28</b>

### 5.1.1.2 Verdeling van interviews per functie

Functie	Aantal personen geïnterviewd
Partner light	11
Beherende partner	11
Programma medewerker	6
<b>Totaal</b>	<b>28</b>

Tabel 2: Thematische vragenlijst

Type vraag	Thematische vragenlijst
------------	-------------------------

Opening	Ik werk zelf als programma-manager of managementautoriteit bij Interreg. Er lopen in Interreg een aantal projecten met partners light. In voorbereiding op het volgende Interreg-programma is besloten om die beheerstructuren te evalueren. Als onderdeel van die evaluatie zou ik vandaag graag willen peilen naar uw totaalervaring met de PPL-constructie.
Inleidingsvraag	Hoe verloopt [ <i>project X</i> ]? Loopt alles naar verwachting? Hoe lang werkt u al in deze rol?
Transitievragen	U heeft in uw rol regelmatig contact met het Interreg-secretariaat en werkt ook nauw samen met PPL's. In welke mate stemt die beherende rol overeen met de verwachtingen die u vooraf aan het project had?
Sleutelvragen	<p><b>1. Beheer en controle:</b> Interreg heeft bij selectie van uw project besloten om een deel van haar beheer- en controletaken te delegeren aan uw organisatie voor het PPL-beheer. Het gaat dan vnl. om de selectie van PPL's, opvolging en begeleiding bij de uitvoering en afsluiting van innovatieprojecten.</p> <p><i>Werving en selectie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe licht u de (potentiële) partners light in over een oproep?</li> <li>• Kan u algemeen beschrijven hoe u partners light selecteert en waarom? Bent u tevreden over deze selectiemethodiek? Indien van toepassing, hoe voorkomt u mogelijke belangenconflicten?</li> <li>• Hoe documenteert u de inhoudelijke en financiële evaluatie van een projectaanvraag? Vindt u het nodig om een kostenplan van een PPL preventief te screenen? Doet u dat voor elke PPL, en op eenzelfde manier? Hoe beoordeelt u de verhouding tussen personeelskosten en overige kosten?</li> <li>• Komt het vaak voor dat een PPL een aanvraag moet herwerken? Waaraan is dat hoofdzakelijk te wijten?</li> <li>• Wanneer en hoe licht u de partners light in over hun administratieve verplichtingen bij de uitvoering van hun traject?</li> <li>• Kan u beschrijven hoe de inkoppeling gebeurt van partners light?</li> </ul> <p><i>Projectopvolging</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden de partners light inhoudelijk en financieel opgevolgd tijdens de projectuitvoering? Staat u daar alleen voor in of is dat een gedeelde taak binnen het projectpartnerschap? Vindt u dat uw organisatie goed in staat is om inhoudelijke issues op te volgen?</li> <li>• En wat met financiële issues? In welke mate kan u de link leggen tussen gedeclareerde kosten en het project? Wat doet u als die link niet heel erg duidelijk is?</li> <li>• Zijn er verschillende stappen voor begeleiding, monitoring en controle doorheen de uitvoeringsperiode van een PPL-traject?</li> <li>• Wat betreft controles, merkt u dat dezelfde problemen regelmatig terugkeren? <u>Indien ja:</u> Kan u beschrijven welke problemen veel aandacht vergen?</li> </ul>

- Werken de partners licht in uw project zelf in het e-loket? Indien ja: Wist u dat in sommige projecten de beherende partner die taak overneemt van de partners light? Wat vindt u daarvan?
- Heeft Interreg haar verwachtingen ten aanzien van u als beherende partner voldoende duidelijk en volledig gecommuniceerd? Hoe heeft Interreg dat precies gedaan?
- Vindt u dat de verwachtingen van Interreg voor uw rol als beherende partner realistisch zijn? Verwacht Interreg te veel of te weinig van uw organisatie?

Op het Interreg-secretariaat hoor ik af en toe vertellen over moeilijke dossiers met betrekking tot PPL's. Vaak gaat het dan over erg specifieke zaken.

- Vindt u dat partners light voldoende vertrouwd zijn met subsidiecriteria?
- En met de vereiste bewijslast in het declaratieproces?
- Bent u vertrouwd met het concept van staatssteunregelingen? Wat vindt u de rol van een beherende partner in dit kader?
- Bent u vertrouwd met het concept van een 'onderneming in moeilijkheden'? Wie zou volgens u zo'n controles moeten uitvoeren voor partners light?
- In welke mate zijn partners light volgens u vertrouwd met het aantonen van marktconformiteit bij aankopen?
- Heeft u al gebruik gemaakt van forfaits/SCO's binnen Interreg? Is dit volgens u relevant voor PPL's in de toekomst? Wat vindt u van eventueel verplicht gebruik van forfaits door PPL's (in plaats van te werken met reële kosten)?

### *Projectafsluiting*

- Voert u specifieke controles uit voor de afsluiting van een PPL-traject?
- Wat verwacht u van de partner light?
- Wat verwacht u van Interreg?

**2. Regelgeving:** We gaan het nu hebben over de programmaregels van Interreg. Bent u daar wat vertrouwd mee?

### *Programmareglement*

- Bieden de programmaregels u voldoende houvast als beherende partner?
- In welke mate ervaart u de programmaregels als belastend? Zijn er issues die u in het bijzonder belastend vindt voor u als beherende partner of voor de partners light?
- Vindt u de programmaregels duidelijk? Indien neen: Kan u een voorbeeld opnoemen van onduidelijke regelgeving?

- Zijn er onderwerpen die niet of te weinig aan bod komen in het programmareglement?
- Het programmareglement wijzigt regelmatig. Probeert u op de hoogte te blijven van de laatste wijzigingen? Lukt dat? Hoe communiceert u de wijzigingen aan uw PPL's?

*PPL-reglement*

Nu zou ik het willen hebben over het PPL-reglement of de subsidieregeling binnen uw project.

- In welke mate en waarom was het volgens u nodig om binnen het project zelf extra regels te creëren in aanvulling op het programmareglement? Bv. rapportering, declaratietermijn, doorstorting EFRO-steun, ...
- Ziet u mogelijkheden of de behoefte om de aansluiting tussen de programmaregels en het eigen PPL-reglement te versterken?

**3. Rapportering:** Ik zou nu graag de rapportering van partners light aan uw organisatie willen bespreken. Zou u kunnen beschrijven hoe dat verloopt in de praktijk?

- Werkt u met een vast rapport/sjabloon?
- Welke informatie vraagt u in een voortgangsrapport?
- Wat is de termijn/frequentie van rapportering?
- Hoe ervaart u de workload gekoppeld aan de opvolging van de partner light-trajecten? Specifiek voor inhoud? En voor de declaraties?
- Op basis van uw ervaringen in het project tot nu toe, welke elementen zou u zeker willen behouden en wat zou u anders regelen in de toekomst?

U moet zelf natuurlijk ook rapporteren aan Interreg. Verloopt dat gelijkaardig zoals bij de partners light – beherende partner?

- Hoe beoordeelt u de voortgangsrapporten van Interreg en de workload gekoppeld aan deze rapportering?
- Hoe beoordeelt u het declaratieproces in Interreg?
- In welke mate ondersteunt u ook de partners light bij het declareren? Hoe beoordeelt u de workload als beherende partner in het declaratieproces?

Ik zou graag samen met u de vergelijking maken tussen de rapportering van partners light aan uw organisatie, en de rapportering van uw organisatie aan Interreg. Ziet u mogelijkheden om de rapportering meer af te stemmen op elkaar?

**4. Communicatie:** Het is belangrijk om eenduidig te communiceren aan de partners light. Omwille van de getrapte structuur bestaat het risico dat

	<p>Interreg en de beheerende partner tegengestelde boodschappen uitsturen aan partners light.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zou u in algemene bewoordingen de communicatie richting partners light kunnen beschrijven? Waarover communiceert u? Via welke kanalen? Is er veel interactie of is dat éénrichtingsverkeer?</li> <li>• Wat zijn volgens u de belangrijkste informatienoden van partners light?</li> <li>• Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van Interreg in de communicatie gericht aan partners light?</li> <li>• Wenst u dat Interreg direct of indirect communiceert met partners light? Is dat afhankelijk van het onderwerp? Zijn er bepaalde onderwerpen waarover Interreg beter rechtstreeks contact opneemt met partners light?</li> <li>• Bent u van mening dat Interreg te veel/te weinig communiceert over bepaalde onderwerpen? Te vroeg/te laat? Gericht/allesomvattend?</li> </ul> <p><b>5. Begeleiding en sensibilisering:</b> Hoe hard we ook ons best doen, er zal altijd een (beperkte) instapdrempel zijn voor nieuwe organisaties om deel te nemen aan een subsidieprogramma zoals Interreg. Daarom is de invulling van projectbegeleiding ook een belangrijk thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan u beschrijven hoe uw organisatie partners light begeleid in hun traject? Gebeurt dat op een uniforme manier of is dat eerder maatwerk? Begeleidt u PPL's op afstand (on desk) of via werkbezoeken? Is dat eenmalig of structureel? Focust u op inhoudelijke en/of financiële begeleiding?</li> <li>• Hoe evalueert u de workload van die begeleiding? Achteraf gezien, komt die workload overeen met de verwachtingen die u vooraf had?</li> <li>• Kan u een sterkte en een verbeterpunt benoemen voor uzelf?</li> <li>• Hoe ervaart u zelf de begeleiding van Interreg? Wat apprecieert u in het bijzonder aan de begeleiding die Interreg biedt? Welke verbeterpunten ziet u voor de toekomst?</li> <li>• Ziet u een toekomstige rol weggelegd voor Interreg in de begeleiding van partners light? Zo ja, wat voor rol?</li> </ul>
<p>Besluitende vragen</p>	<p><b>Verwachtingen ten aanzien van Interreg:</b> Er zijn in het gesprek heel wat aspecten over het beheer van PPL's in een Interreg-project aan bod gekomen. Ik heb hier een schema bij me met daarop de verschillende thema's die we hebben besproken. Op dat schema zou ik uw algemene verwachtingen ten aanzien van Interreg in beeld willen brengen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zou u op het schema willen aanduiden in welke thema's u aan de huidige structuren en regels niets zou veranderen en waar u meer of minder inbreng wenst voor uzelf of voor Interreg in de toekomst?</li> <li>• Wat vindt u de belangrijkste onderwerpen die we hebben besproken?</li> <li>• Zijn er bepaalde zaken die volgens u niet aan bod zijn gekomen?</li> </ul>



## 6 Management summary van de bevindingen

### 6.1 Beheer en controle

**Interreg-medewerkers:** Er is brede eensgezindheid binnen het secretariaat over twee zaken. Enerzijds moet Interreg vaak achter de feiten aan lopen in de huidige systematiek. Anderzijds is de algemene workload hoger bij PPL-projecten in vergelijking met reguliere projecten. Dit is zo omdat de kwaliteit van het werk van beherende partners sterk varieert per project, waardoor Interreg alsnog veel informatie moet verifiëren en rechtzettingen moet vragen. Het is een beleidskeuze van het programma om de beherende partners verantwoordelijk te maken voor de volledige inhoudelijke en administratieve begeleiding van PPL's. Voortschrijdend inzicht leidt ertoe dat de eigen medewerkers vandaag die beleidskeuze in twijfel trekken en overtuigd zijn van de noodzaak voor verandering. Er bestaan wel grote verschillen in visie over wat men juist wil veranderen en hoe diepgaand de verandering moet zijn. In grote lijnen kan je die visies als volgt samenvatten:

- Visie 1: De huidige PPL-inrichting functioneert naar behoren indien aan enkele randvoorwaarden is voldaan. Het project moet een zekere schaalgrootte hebben en de beherende partner dient voldoende tijd te kunnen besteden aan de administratieve begeleiding van PPL's. In de toekomst kan je het bestaande concept toepassen indien aan die randvoorwaarden is voldaan.
- Een gerichte aanpassing van de huidige PPL-inrichting is noodzakelijk.
  - Visie 2: Interreg neemt een beperkt aantal taken over van de beherende partner zoals de inkoppeling in het e-loket, het informeren over administratieve vereisten en/of de begeleiding bij het declareren. De resterende taken, zoals de werving, selectie en inhoudelijke beoordeling blijven een verantwoordelijkheid van de beherende partner.
  - Visie 3: Interreg uniformeert de werking van PPL-projecten. Dit betekent concreet dat Interreg de vrijheidsgraden voor de projecten zou inperken om bv. een samenwerkingsovereenkomst of PPL-reglement aan te kunnen vullen met eigen/extra bepalingen. In dezelfde denktrend zou Interreg bv. de kostenplannen uniformeren door middel van verplicht SCO-gebruik. In de praktijk zou een hogere uniformiteit de begeleiding vanuit Interreg vereenvoudigen.
- Visie 4: Een grondige make-over van de huidige PPL-inrichting is noodzakelijk. De voorkeursoplossing is dat Interreg het merendeel van de taken van de beherende partner overneemt om zo meer directe controle te krijgen over het goed functioneren van de PPL-werking. Dit is in het bijzonder van toepassing op de regelingen. Het uitgangspunt is omgekeerd aan de vorige visies doordat de analyse uitgaat van het scenario waarin Interreg alle taken van de beherende partner op zich neemt en eventueel gerichte taken kan uitbesteden. Het is evident dat dit extra workload zal meebrengen voor Interreg, maar ook in de huidige werking kruipt er al veel (onvoorziene) tijd in de begeleiding van PPL-projecten.

**Beherende partners:** De betrokkenheid van de organisaties die als beherende partner fungeren, is cruciaal in de huidige PPL-werking omdat de BP's als aanknopingspunt fungeren tussen het programma en de bedrijven die actief zijn in hun ecosysteem. De algemene teneur in de interviews met BP's is dat de begeleiding van PPL's, en in het bijzonder de administratieve ondersteuning, meer resources vergde dan initieel verwacht. Dit zorgt voor wrevel indien Interreg in de selectiefase vroeg om te besparen op budget bestemd voor deze taken.

Uit de interviews met de BP's komt ook naar voren dat deze beheersmatige inrichting slechts met wisselend succes bijdraagt om geslaagde samenwerking op te zetten tussen bedrijven en Interreg. In grote mate kan je onderscheid maken tussen de regelingen en reguliere projecten met respectievelijk een groot of klein aantal PPL-deelnemers.

- Op kleine schaal (bv.  $\leq 5$  PPL's) is de PPL-werking relatief belastend voor de BP omdat er toch een steile leercurve bestaat voor het aanbieden van de (intense) begeleiding aan een PPL die geen ervaring heeft met Interreg (indicatie:  $\pm 0,2$  VTE voor administratieve ondersteuning van PPL's). Het is in de as is-situatie niet wenselijk om projecten zonder PPL-ervaring te stimuleren om 1 à 2 PPL's in te koppelen.
- Op grote schaal (bv.  $5 \leq 30$  PPL's) komt de inrichting potentieel meer tot zijn recht. Dit is een schaalgrootte waarop het aannemelijk is dat de BP iemand specifiek kan inzetten om de PPL-werking administratief te ondersteunen (indicatie: 0,5 à 1 VTE voor administratieve ondersteuning van PPL's). Uit de interviews lijkt het wel/niet beschikbaar zijn van zo'n administratieve kracht bij de BP gelijk te lopen met het al dan niet vlotte participatietraject van PPL's. Deze dienstverlening gaat soms erg ver en omvat in projecten zoals Link2Innovate en Smart Tooling Procesindustrie zelfs het aanmaken van declaraties voor de PPL's.
- Op niveau van de regelingen is er bijzondere aandacht voor het project CrossRoads 2, wat qua schaal "een subsidieprogramma binnen het subsidieprogramma" vormt. De afstand tussen de BP en PPL is hier doorgaans wat groter, zoals dat ook bij Interreg en de reguliere projecten het geval is. Achteraf gezien hebben Interreg en de BP in de afgelopen jaren een leercurve doorgemaakt. In het beperkt aantal interviews klinkt het eensgezind dat beide partijen imagoschade hebben geleden bij de PPL's. Het is daarom gepast om de eigen verantwoordelijkheden, de rol- en taakverdeling en de samenwerking kritisch te herbekijken en samen te evalueren. Beide organisaties kunnen elkaar potentieel wel versterken met de in-house expertise over BE en NL-regelgeving, kennis over het e-loket, creatie van communicatiecontent, ...

**Partners light:** De PPL-ervaringen lopen sterk uiteen. Enerzijds zijn er bedrijven waar de deelname als PPL effectief heeft bijgedragen aan bedrijfsontwikkeling en gepaard ging met de uitbreiding van het eigen netwerk. Sommige van deze PPL's vinden de weg opnieuw naar het programma (al dan niet via outsourcing aan consultancy). Anderzijds zijn er bedrijven die, achteraf gezien, de steunverlening eerder als 'risico' omschreven. Zij zouden er niet opnieuw aan beginnen. Het is mogelijk om enkele algemene uitspraken te doen over de populatie van PPL's:

- De PPL's zijn in de regel genomen inhoudelijke experts in hun werkdomein. Zij vinden het logisch om verantwoording af te leggen in return voor de ontvangen subsidies, maar verkiezen een beoordeling op basis van inhoudelijke rapportages en hebben moeite met de administratieve vereisten en financiële controles binnen het Interreg-kader.
- De bedrijfsgrootte is een relevant criterium om kansen op een succesvolle deelname van een PPL in te schatten: In startups neemt een inhoudelijk expert de administratie van zijn/haar Interreg-project er doorgaans 'extra' bij. Zulke PPL's kunnen zich daarom moeilijk veroorloven om de nodige tijd aan administratie/regelgeving te besteden, want dit gaat ten koste van hun O&O. Dit is een inherent risico, dat in praktijk kan opgevangen worden door de BP. Bedrijven die net voldoende groot zijn om het declareren toe te vertrouwen aan een administratieve medewerker lijken minder problemen te ervaren.
- De PPL's vinden de administratieve belasting hoog en kunnen moeilijk plaatsen waarom hun projectuitgaven wel/niet subsidiabel zijn. De PPL's vinden dat de opvolging van probleemdossiers langzaam verloopt en beschouwen de beheersmatige inrichting van PPL-projecten als inefficiënt.
- In de regelingen voelen sommige PPL's zich het slachtoffer van meningsverschillen tussen Interreg en een BP, waardoor die PPL's niet echt meerwaarde zien in het concept van een BP binnen zo'n regeling. Meningsverschillen tussen Deloitte en Interreg, audit en Interreg, ... versterken verder de indruk dat Interreg een erg complexe backoffice heeft.

**Projectcyclus:** In de interviews werd telkens een projectcyclus geëvalueerd. Op basis van deze procesanalyse is het mogelijk om meer gerichte aanbevelingen te formuleren. De huidige beheerstructuur functioneert relatief goed m.b.t. werving en selectie en inhoudelijke opvolging. De pijnpunten situeren zich vooral in de deelprocessen rond de inkoppeling in het e-loket en de financiële opvolging van PPL's.

1. Werving en selectie

- De BP's staan in voor de werving en selectie van PPL's. Dit proces is in de meeste projecten gelijkaardig ingericht en verloopt vlot. De meeste projecten werken met een oproepsystematiek. De evaluatie gebeurt door betrokkenen in het project (bv. CrossCare) of door externe juryleden (bv. CrossRoads). De termijnen zijn relatief kort en de gevraagde informatie is doorgaans in verhouding tot het subsidiebedrag.
- Er is een tendens in de markt om als PPL zo'n aanvraagdossier te laten schrijven door consultancy. Consultants spelen soms ook match-maker om VL en NL PPL's te introduceren aan elkaar. De grensoverschrijdende samenwerking is soms eerder twijfelachtig.
- De value-for-money van PPL-trajecten varieert op het eerste zicht sterk per project. De toegekende subsidies variëren tussen € 10.000 en € 150.000 voor PPL's. Het is belangrijk om hier een goed evenwicht te zoeken in de ROI voor de PPL zelf en voor Interreg als programma. Verschillende medewerkers binnen Interreg zijn voorstander om 'een vork' te introduceren met vastgelegde minima en maxima-subsidies voor een PPL-traject.

2. Inkoppeling in het e-loket: Eén van de grootste knelpunten in de huidige systematiek is het inkoppelen van geselecteerde PPL's in het e-loket, wat zich afspeelt op het scharniermoment tussen de selectie- en uitvoeringsfase. In meerdere projecten verliep de inkoppeling traag omwille van inconsistentie tussen de informatie in het samenwerkingsakkoord en het e-loket (zie [bevinding 7.1](#)). De gedrevenheid van de betrokken partijen leidde er bovendien toe dat PPL's soms een go-sigitaal kregen van de BP, hoewel Interreg het ingekoppelde dossier in het e-loket nog moest valideren. Dit is een prioritair aandachtspunt omdat elke vorm van vertraging in deze fase het risico verhoogt dat het PPL-traject inhoudelijk al van start gaat waardoor iedereen achter de feiten aanloopt bij de administratieve verantwoording.

3. Inhoudelijke opvolging: Indien de PPL-werking binnen een project deel uitmaakt van een bestaand ecosysteem, dan is er veelvuldig (informeel) contact. Enkele BP's gaven zelf aan dat het nodig is om assertief te zijn en dat de PPL's een hands-on approach waarderen. Eén beherende partner is zelfs expliciet vragende partij voor een responsabiliseringsbeleid, waarbij de beherende partner via een projectwijziging relatief makkelijk budgetten zou kunnen verschuiven van PPL-trajecten die onvoldoende scoren naar PPL-trajecten die veelbelovende resultaten laten noteren. Dit is een interessante piste voor projecten waar de BP een grote inhoudelijke betrokkenheid heeft. De huidige wijzigingssystematiek van Interreg ontmoedigt dit soort transacties.

4. Financiële opvolging: Het declareren van projectuitgaven door de PPL's verloopt moeizaam en eerder problematisch (zie [bevindingen 7.2 en 7.3](#)). Hier zijn meerdere redenen voor:

- De PPL's zijn weinig vertrouwd met de subsidieregels, waardoor men in het begin van een PPL-traject vaak kosten moet herdeclareren.
- De beherende partners geven aan dat de financiële opvolging meer inzet/capaciteit vereiste dan verwacht. De voorziene capaciteit en kwaliteit van deze begeleiding varieert per project.
- De PPL's declareren kosten die daadwerkelijk zijn gemaakt in functie van het project, maar niet overeenkomen met het kostenplan.

- De verwerping van declaraties door Interreg gebeurt na goedkeuring door de BP. Het is onduidelijk voor de PPL of en hoe men een verwerping kan rechtzetten. Dezelfde problemen keren regelmatig terug, wat een gerichte opvolging door beherende partners én Interreg in principe wel mogelijk maakt. In de interviews werd meermaals verwezen naar de (laattijdige) categorisering als 'onderneming in moeilijkheden' en terugvorderingen, correct gebruik van het SUT, het onderscheid tussen "eigen personeel" op de eigen payroll en "gefatureerde/externe prestaties" vanuit bv. verbonden ondernemingen of door ZZP'ers. In verband met facturatie werd verwezen naar declaraties in de verkeerde kostenrubriek, moeilijkheden bij het aantonen van marktconformiteit en het declareren van interne facturen en voorraadartikelen. De schaal en impact van deze problemen zijn van die aard dat Interreg moet overwegen om vereenvoudigde kostenopties te verplichten voor PPL's.
5. Afsluiting: Er zijn geen bijzondere opmerkingen over de afsluiting. De PPL's leveren in elk project een eindrapport op voor de BP. Verder blijft de impact van de afsluiting op hen eerder beperkt.

## 6.2 Regelgeving

In de interviews kwamen relatief weinig voorbeelden boven waaruit bleek dat de beherende partners extra regels creëren in aanvulling op het programmareglement. De voornaamste aanvullingen hebben betrekking op het inkorten van de declaratietermijn en het introduceren van een minimumbedrag aan declaraties. Deze bepalingen worden door de PPL's niet per se als 'extra' belastend ervaren. Enige nuance is hier wel op zijn plaats omdat de meeste PPL's slechts gedeeltelijk of helemaal niet op de hoogte zijn over de programmaregels. Het gebrek aan kennis over regelgeving plaatst de PPL's in een kwetsbare positie en vormt ook een groot risico voor het programma. Een beperkt aantal interpretatiefouten van de subsidieregels komen frequent voor bij de verschillende PPL's: bv. het correct gebruik van het SUT, intern personeel vs. gefatureerde diensten, verbonden ondernemingen. Deze afbakening maakt gerichte sensibilisering mogelijk.

Een flankerend communicatiebeleid kan een oplossing bieden om de kennis over de regelgeving te verbeteren (zie [bevinding 7.4](#)). Instrumenten zoals FAQ's, tutorial video's, een wizard in het e-loket zijn laagdrempelig in gebruik en kunnen toch enkele handvaten bieden aan de PPL's om conform de subsidieregels te werken. Investeringen in zo'n instrumenten verdienen zichzelf terug doordat de beherende partners en projectadviseurs ontlast worden van het beantwoorden van basisvragen.

De BP's en PPL's twijfelden in de interviews ook aan de noodzaak van sommige programmaregels. In sommige gevallen gaat het om Europese regelgeving waar Interreg een 'policy-taker' is en geen bevoegdheid heeft om regels aan te passen of te negeren. Indien het om regels gaat die Interreg zelf heeft gecreëerd, kan Interreg die opnieuw evalueren en waar nodig wijzigen of zelfs afschaffen (zie [bevinding 7.5](#)). De aangehaalde regels zijn niet per definitie voorbehouden voor de PPL-werking, maar van toepassing op de hele programmawerking.

Het risico op interpretatieverschillen over regelgeving tussen de beherende partner en Interreg is eigen aan de huidige meerledige structuur. Dit uit zich vooral in het project 'CrossRoads 2', waar de beherende partner kan putten uit de eigen ervaring in meerdere subsidieprogramma's. De impact van zo'n interpretatieverschillen is potentieel groot vanwege de schaalgrootte van dit project. Het is aangewezen om een periodiek overleg in te plannen om zulke issues vroeger te detecteren en te bespreken (zie [bevinding 7.6](#)).

## 6.3 Rapportering

In verhouding tot de andere thema's beschouwen de beherende partners de rapportering aan Interreg niet als een aandachtspunt. De inhoudelijke rapportering van de PPL's aan de BP's verloopt ook relatief

vlot. De verschillende BP's werken met hun eigen sjablonen waarin PPL's inhoudelijk rapporteren. De beherende partners volgen de inhoudelijke voortgang van PPL's op. Er zijn weinig tot geen klachten bij de PPL's over deze rapportering.

Interreg zou een gevalideerd sjabloon als best practice kunnen delen met nieuwe BP's zodat niet elke BP hier opnieuw resources in moet investeren. Interreg kan ook overwegen om een uniform sjabloon op te leggen aan de verschillende projecten, hoewel dit op basis van de huidige ervaringen niet per se vereist lijkt. Een afweging is nodig tussen 'het opleggen van extra vormvereisten aan begunstigden' tegenover 'de mogelijke efficiëntiewinsten in de projectopvolging door middel van geharmoniseerde werkinstrumenten'.

## 6.4 Communicatie

De communicatie tussen Interreg en de projecten verloopt in grote mate via de projectadviseurs. De PPL's communiceren doorgaans niet rechtstreeks met Interreg, tenzij naar aanleiding van bv. verworpen declaraties. BP's en PPL's merken op dat de toon van Interreg in de communicatie over een probleemdossier erg formeel-juridisch is.

Het is belangrijk voor Interreg en/of de BP's om aan een correct expectation management te doen in de wervingsfase. De PPL's wekken de indruk dat de startmeetings overbeladen zijn en dat de essentie van zo'n meeting soms verloren gaat.

De PPL's zijn weinig vertrouwd met het programmapartnerschap en de veelheid van (overheids)instanties die betrokken zijn bij de uitvoering van het programma zoals de beherende partner, Interreg, Deloitte, audit en de EU Commissie. De inrichting van bv. de declaratiemodule in het e-loket bevestigt bv. de perceptie dat de backoffice van het programma redelijk complex is. De PPL's hebben geen boodschap aan scapegoating door en tussen de verschillende dienstverleners (bv. Deloitte – Interreg, Stimulus – Interreg).

Interreg informeert momenteel vooral via formele en schriftelijke stukken die te downloaden zijn op de programmawebsite. Hier liggen opportuniteiten met oog op Interreg VI (zie [bevinning 7.4](#)).

## 6.5 Begeleiding en sensibilisering

De beherende partners zijn doorgaans erg tevreden over de begeleiding van de projectadviseurs van Interreg. Een goede samenwerking tussen de BP en Interreg is van cruciaal belang. Indien er interpretatieverschillen bestaan tussen Interreg en de BP, dan lopen de PPL's het risico om uiteindelijk de dupe te zijn. In projecten waar dit regelmatig voorkwam, resulteert dat in imagoschade voor de BP én voor Interreg bij de PPL's. In het project van CR2 lijkt het gepast om het projectbegeleidingsteam uit te breiden en/of een meer formele overlegstructuur aangewezen omwille van de schaalgrootte van het project (zie [bevinning 7.6](#)).

De meerderheid van PPL's gaf aan weinig tot geen rechtstreeks contact met Interreg gehad te hebben. Onder de PPL's zijn er meningsverschillen over de rol die Interreg idealiter opneemt in zo'n subsidietraject. Enerzijds willen PPL's die een moeilijk parcours achter de rug hebben dat Interreg een meer ondersteunende rol invult als "partner". Zij beschouwen Interreg als een soort politieagent die hen haast criminaliseert. Deze PPL's kenmerkten het subsidietraject in zijn geheel, achteraf gezien, als een risico en niet zozeer als een vorm van steunverlening. Anderzijds zien PPL's die een relatief vlot traject hebben afgelegd weinig toegevoegde waarde in meer betrokkenheid van Interreg. Zij zien vooral meerwaarde in de samenwerking met de BP en de andere betrokken partijen uit hetzelfde ecosysteem.

De communicatie tussen BP en PPL verloopt algemeen vlot. Dit is zeker het geval in de reguliere projecten. In de regelingen lijkt de collegialiteit van PPL's naar de BP vooral afhankelijk van het succes van het subsidietraject. De BP blijkt in de regelingen in feite een gelegenheidspartner voor de PPL.

In de marge gaven sommige geïnterviewden nog enkele suggesties mee over hoe Interreg hen als 'partner' zou kunnen bijstaan (zie [bevinding 7.7](#)).

## 6.6 E-loket

In de marge van de interviews gaven meerdere PPL's en BP's verbeter suggesties voor het e-loket. De tevredenheid over het e-loket varieert en de geïdentificeerde sterktes/zwaktes zijn vaak te herleiden naar het typeprofiel van de gebruiker. Een PPL is slechts af en toe actief in het e-loket, terwijl een BP quasi dagelijks in het e-loket werkt en dus relatief snel aan het systeem went. Organisaties die actief zijn in meerdere subsidieprogramma's vinden het vervelend dat elk subsidieprogramma een ander systeem gebruikt met verschillende eigenschappen. De concrete bevindingen worden individueel besproken onder een apart evaluatiethema (zie [bevinding 7.8](#)).

# 7 Individuele bevindingen

## 7.1 Inkoppeling van een PPL in het e-loket

### **Probleemanalyse:**

In bijna alle gesprekken kwam de inkoppeling van geselecteerde partners terug naar voren als problematisch. In verschillende projecten sleepte de inkoppeling van PPL's maanden aan – in extreme mate tot zelfs 8 maanden. Dit is geen gevolg van de technische werking van het e-loket, aangezien de inkoppeling enkele keren op één dag werd uitgevoerd. De oorzaak van de lange verwerkingstermijn komt voort uit de meerlagige structuur. Het komt frequent voor dat de beherende partners na de evaluatie van een aanvraagdossier aan PPL's meteen een signaal van goedkeuring geven, waarna de PPL-trajecten inhoudelijk van start gaan op het moment dat de administratieve verwerking in het e-loket nog niet gefinaliseerd is. Indien de informatie in de samenwerkingsovereenkomst niet volledig overeenstemt met de informatie in het e-loket, dan dient één van beide stukken opnieuw aangepast te worden.

### **Doelstelling:**

1. Significant inkorten van de looptijd om een PPL in te koppelen in het e-loket.
2. Het administratieve PPL-traject moet gelijklopen met het inhoudelijke innovatietraject.

### **Mogelijke beleidsopties:**

Elke vorm van vertraging bij inkoppeling maakt dat het traject van administratieve verantwoording in de praktijk achterloopt op het inhoudelijke traject.

- Administratieve vereenvoudiging: Interreg kan de vereiste informatie in de samenwerkingsovereenkomst en een PPL-dossier in het e-loket screenen met het oog op downsizing. Hier zijn allicht slechts beperkte quickwins te realiseren: Bv. Is het opmaken van een declaratieprognose voor een PPL-traject nodig? De toegevoegde waarde ligt hoofdzakelijk in het feit dat er minder informatie in de verschillende bronnen wordt gedupliceerd, waardoor de kans verkleint op inconsistenties en vertraging bij de inkoppeling.

- Digitalisering: Interreg kan het afsluiten van een samenwerkingsovereenkomsten digitaliseren en PPL's/BP's hierin te ondersteunen. De ondersteuning zou idealiter gericht zijn op het praktische zaken: bv. Hoe kan ik digitaal pdf's ondertekenen met acrobat reader? Is het nodig dat ik mijn digitale handtekening laat authenticeren? Met digitale ondertekening zou het vaststellen en gezamenlijk ondertekenen van een aangepaste/nieuwe versie – na vaststelling van inconsistenties in een eerdere versie – efficiënter verloop. Op die manier draagt digitalisering bij aan het inkorten van de looptijd. Dit is in essentie wel een manier van symptoombestrijding. (In dezelfde lijn zou het risico op fouten verminderen als je een voorgeprogrammeerde samenwerkingsovereenkomst automatisch kan exporteren uit het e-loket.)
- Communicatie: Interreg kan met de beherende partner afspreken om te communiceren aan PPL's dat het subsidietraject pas aanvangt op het moment dat de administratieve inkoppeling in het e-loket rond is en dus losstaat van de inhoudelijke evaluatie. In de praktijk krijgt een PPL nu een go-signaal na inhoudelijke goedkeuring en wordt de inkoppeling in het e-loket (die nog moet volgen) eerder als bijkomstig beschouwt. Transparante communicatie draagt bij aan een correct expectation management bij de PPL's en kan ervoor zorgen dat het administratieve en inhoudelijke traject beter op elkaar aansluiten. Transparante communicatie draagt niet of slechts minimaal bij aan het inkorten van de looptijd.
- Regelgeving: Op regelgevend niveau kan Interreg expliciet opnemen dat een PPL-traject pas van start gaat als het dossier ingekoppeld is in het e-loket. Dit zou als gevolg hebben dat kosten pas declarabel worden vanaf het moment van inkoppeling. De administratieve en inhoudelijke trajecten zouden op basis van een dergelijke aanpassing in de regelgeving volledig gelijklopen. Naar alle verwachting zou dit de inkoppeling meer prioritair maken voor alle betrokken partijen, hoewel dit het risico op lange termijnen niet wegneemt.
- Planning en taakverdeling: In de meeste projecten neemt de beherende partner de taak van het aanmaken en inkoppelen van een PPL-dossier grotendeels op zich. De inkoppeling verloopt opmerkelijk vlotter in projecten waar 1) de BP vooraf aangeeft aan de PPL welke informatie hij/zij moet aanleveren, 2) de BP een PPL-dossier begint aan te maken en 3) tenslotte de BP en PPL een afspraak maken om de inkoppeling te voltooien. In enkele projecten koppelt men zo'n afspraken aan een groepssessie waarin men de werking van het e-loket en de declaratiemodule verder toelicht. Het nadeel is dat PPL's tijd moeten vrijmaken voor een extra sessie. In de praktijk zou dit voor veel mensen een ontlasting betekenen op voorwaarde dat de inkoppeling die werkdag voltooid is. Het voordeel is dat de inkoppeling na die sessie voltooid is en de PPL's beter op de hoogte zijn over het e-loket. Een bijkomend argument om dit in een aparte sessie aan te kaarten is dat het leerniveau in de startsessies al erg hoog ligt door de talrijke en uiteenlopende aandachtspunten die daar behandeld worden.
  - o In meerdere projecten geeft de BP aan dat het moeilijk is om vlot te werken in het e-loket. In dat geval blijft het risico bestaan dat Interreg alsnog de ingekoppelde dossiers zal afkeuren omwille van misverstanden, interpretatieverschillen, e.d. Daarom is het aanbevolen om de rechtstreekse betrokkenheid van Interreg bij de inkoppeling te vergroten. Interreg staat in voor het beheer van het e-loket en heeft de meeste expertise over het e-loket. Fysieke aanwezigheid op een projectmeeting (hetzij een startsessie, hetzij een e-loket sessie) levert voldoende garantie om in samenwerking met de BP en PPL de inkoppeling diezelfde werkdag rond te krijgen.
  - o Een alternatief is om de BP's niet langer te belasten met de inkoppeling van nieuwe PPL's in het e-loket. Het zou in functie van de vastgestelde problemen logisch zijn om de administratieve uitvoering rechtstreeks over te laten aan Interreg om zo de communicatielijn tussen een nieuwe PPL en Interreg in te korten. Indien Interreg wil blijven werken met de constructie van een 'beherende partner', dan blijft een zekere mate van betrokkenheid van de BP bij de inkoppeling wel noodzakelijk. De mate waarin Interreg dan

een uitvoerende rol opneemt of een ondersteunende rol van de BP kan verder uitgewerkt worden.

### Vergelijkende analyse

De beleidsoptie in de sfeer van 'planning en taakverdeling' geniet de voorkeur omwille van een significante bijdrage aan beide doelstellingen, nl. het inkorten van de looptijd en een verbetering van de aansluiting tussen het administratieve en inhoudelijke traject. De implementatie vergt wel een duidelijk afsprakenkader dat vastgelegd moet worden tussen GS en de BP's.

De overige beleidsopties in de sfeer van 'administratieve vereenvoudiging', 'digitalisering', 'communicatie' en 'regelgeving' dragen in meer beperkte mate bij aan de vooropgestelde doelstellingen maar zijn relatief makkelijk/vlot te implementeren.

De verschillende beleidsopties kunnen complementair zijn.

## 7.2 Budgetbenutting

**Probleemanalyse:** De PPL's slagen er niet altijd in hun budget volledig te kunnen benutten. Indien een PPL zijn/haar budget onderbenut is dat doorgaans omdat men de reële projectuitgaven onvoldoende kan onderbouwen. De hoeveelheid resources die PPL's besteden aan de administratieve verantwoording ligt hoog, omwille van alle onvoorziene problemen die telkens opduiken. Het herdeclareren van projectuitgaven is vaak tevergeefs om meerdere redenen. De PPL's zijn gemiddeld gezien niet vertrouwd met de subsidieregels. Een fiscaal-optimale inrichting van hun bedrijf staat regelmatig haaks op de subsidievoorwaarden: zo kan je bv. geen freelancers of ZZP'ers declareren als eigen personeel, managers staan niet altijd op de payroll van het bedrijf, etc. Dit soort obstakels waren ook 'nieuw' voor Interreg en kwamen daardoor soms redelijk laat in het vizier. Niettemin zijn er mogelijkheden voor Interreg om deze risico's voor de PPL's te verlagen in de toekomst. Opmerkelijk: Sommige PPL's outsourcen – naast het uitwerken van een aanvraagdossier - hun volledige projectadministratie en –declaraties aan consultants omwille van deze risico's.

### Doelstelling:

1. Het verlagen van het risico dat declaraties van PPL's niet-subsidiabel zijn om administratieve/procedurele redenen

### Mogelijke beleidsopties:

Administratieve vereenvoudiging: Interreg zou de financiering van PPL's kunnen baseren op vereenvoudigde kostenopties. Er kunnen verschillende SCO-formules uitgewerkt worden op maat van het doelpubliek:

- Optie 1: Interreg kan bovenop de personeelskosten een forfaitair bedrag van 40% uitkeren voor alle externe uitgaven. Dit 40%-forfait biedt een oplossing om issues omtrent facturatie te vermijden, want PPL's hoeven dan geen facturen aan te leveren en Interreg hoeft geen facturen te controleren. Het eindresultaat zou een vereenvoudigd kostenplan zijn dat enkel personeelskosten en dit 40%-forfait bevat. Deze vereenvoudiging biedt enorme voordelen, maar alle risico's omtrent personeelskosten blijven wel voortbestaan.
- Optie 2: Interreg kan PPL's uitsluitend op basis van lump sums vergoeden voor voorbereidingskosten, het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie, het organiseren van een slotevent, het uitvoeren van een innovatietraject, etc. Dit impliceert dat PPL's subsidie ontvangen naargelang zij vooraf gedefinieerde outputs realiseren. Een lump sum voor voorbereidingskosten is



aanbevolen in functie van de kwetsbare liquiditeitspositie van sommige PPL's. De moeilijkheid is eerder dat Interreg de gehanteerde tarieven voor deze lump sums moet kunnen onderbouwen en in staat moet zijn om de outputs kritisch te beoordelen, maar voor de PPL's zouden er weinig administratieve problemen mogen optreden.

- Optie 3: Interreg kan PPL's vragen om een ontwerpbudget op te maken en hen vervolgens vergoeden aan de hand van lump sums gebaseerd op hun ontwerpbudget, rekening houdend met gedefinieerde mijlpalen. Dit biedt meer mogelijkheden voor een maatwerk aanpak, maar is enkel toegestaan in de EU-regelgeving indien Interreg gebruik maakt van een 'small project fund'.

**Begeleiding:** Interreg heeft de expertise om rechtstreeks vragen over het declareren te beantwoorden, maar tegen die tijd is het vaak al te laat om de echt structurele problemen nog op te lossen (bv. projectmedewerkers die niet op de payroll van het bedrijf blijken te staan). Idealiter zou Interreg in het aanvraagdossier van de PPL al op enkele administratieve risico's kunnen wijzen (bv. zulke projectmedewerkers zijn in se externe uitgaven en geen eigen personeelskosten).

**Beheer en controle:** Interreg zou preventief kunnen wijzen op grote risico's en frequente problemen bij het declareren, maar dat vergt een grotere betrokkenheid van Interreg in de selectiefase en raakt vanuit dat oogpunt aan het issue over een herziening van de rol tussen BP en Interreg. Dit is ook een relatief softe maatregel, die weinig garantie biedt dat BP's en/of PPL's hier effectief naar luisteren.

**Regelgeving:** Interreg kan het gebruik van SCO's verplichten. Op die manier kunnen frequente problemen zich niet meer voordoen. Deze optie sluit aan bij de vraag naar meer uniformiteit tussen PPL-trajecten wat de begeleiding – hetzij door een BP, hetzij door Interreg – sterk zou vereenvoudigen.

### **Vergelijkende analyse:**

De beleidsoptie rond vereenvoudigde kostenopties is bijzonder relevant voor deze doelgroep omdat het tegemoet komt aan de voornaamste noden van de PPL's. De nadruk in controle en opvolging verschuift van administratieve/procedurele motivering richting een meer inhoudelijke onderbouwing. Het programma heeft al een werkgroep ingericht die nieuwe SCO's onderzoekt en concreet uitwerkt voor gebruik. De keuze om het gebruik van SCO's via regelgeving verplicht van aard te maken is een apart gegeven, dat weliswaar verder kan bijdragen aan de doelstelling.

## 7.3 Betalingstermijnen

### **Probleemanalyse:**

Meerdere PPL's gaven in de interviews aan dat de uitbetaling van gedeclareerde projectuitgaven maanden tot langer dan een jaar liet wachten of dat men op het moment van het interview nog steeds onzeker was of de projectuitgaven überhaupt nog betaald zouden worden. Dit is opmerkelijk omdat Interreg moet voldoen aan de wettelijke vereiste om projectuitgaven binnen een termijn van 90 dagen uit te betalen.:

- De medewerkers bij Interreg zijn zich bewust van het belang van korte betalingstermijnen, in het bijzonder omwille van de kwetsbare liquiditeitspositie van PPL's. Het is dus niet zinvol om aan sensibilisering te doen binnen het Interreg-secretariaat.
- Interreg monitort bv. de verwerkingstermijnen van de eerstelijnscontroleur en sanctioneert de eerstelijnscontroleur indien de vooropgestelde termijnen niet gehaald worden. Op basis van reële cijfers en data lijkt er geen probleem met de gemiddelde betalingstermijn van gedeclareerde projectuitgaven waarvan de subsidiabiliteit niet ter discussie staat in het kader van de eerstelijnscontrole. Integendeel, de gemiddelde betalingstermijnen zijn in het afgelopen jaar aanzienlijk ingekort en liggen ruim binnen de vooropgestelde 90-dagen termijn.

Vaststelling: De betalingstermijn zijn momenteel aanvaardbaar en evolueren nog in gunstige zin. Gezien de kwetsbare liquiditeitspositie van PPL's is het gepast dat Interreg de lat hoger legt en blijft nastreven om de betalingstermijn verder in te korten.

Het lijkt noodzakelijk om deze getuigenissen in een ruimer perspectief te beschouwen om tot een correcte probleemanalyse te komen. Om de verzuchtingen van de BP's en PPL's beter te begrijpen is het nodig om dieper in te gaan op de individuele cases van projectuitgaven waarnaar de PPL's verwijzen en waarbij de betaling lang uitbleef of blijft. Dit leidt ons tot de vaststelling van de volgende problemen die bijdragen aan lange betalingstermijnen die buiten scope van de monitoring van Interreg vallen:

- In sommige gevallen bleef de administratieve inkoppeling van een PPL in het e-loket maanden aanslepen omwille van onvolledige informatie of inconsistenties tussen het dossier in het e-loket en de samenwerkingsovereenkomst.
  - ⇒ Zie fiche om de verdere analyse over de inkoppeling in het e-loket te lezen, inclusief voorgestelde oplossingen.
- De 90-dagen termijn is niet van toepassing indien de regelmatigheid van een uitgave onzeker is. Bij nader inzien verwijzen de PPL's hoofdzakelijk naar projectuitgaven waarvan de regelmatigheid betwist werd. In de feedback aan begunstigden wordt weinig onderscheid gemaakt tussen a) kosten die per definitie niet-subsidiabel zijn en dus niet-subsidiabel gemaakt kunnen worden en b) kosten die momenteel onvoldoende onderbouwd zijn maar op basis van aanvullende informatie mogelijk later aanvaard kunnen worden. Interreg verwerpt beiden typen kosten en begunstigden kunnen uitgaven herdeclarereren en zo opnieuw in het controlesysteem binnenbrengen. Dit resulteert in een slecht expectation management:
  - PPL's hopen soms, tevergeefs, dat kosten in categorie a. betaald zullen worden en blijven deze herdeclarereren.
  - PPL's hebben nood aan concrete feedback om de subsidiabiliteit van kosten in categorie b aan te tonen.
- Administratieve vergissingen door FLC en/of Interreg verlengen de totale termijn en dragen bij aan de scepsis die bij PPL's leeft over de beoordeling/verwerping van gedeclareerde kosten.
- Interreg heeft geen formeel beleid omtrent de verwerkingstermijnen van projectuitgaven die niet-subsidiabel zijn of waarvan de subsidiabiliteit onduidelijk is. Interreg legt geen termijnen op aan begunstigden waarbinnen zij aanvullende informatie moeten aanleveren, waardoor discussies ook bijzonder lang kunnen aanslepen. Indien grote projectuitgaven ter discussie staan, dan zitten de Interreg-medewerkers hier mee verveeld. Dit leidt tot de begrijpelijke reflex om definitieve beslissingen uit te stellen in de hoop dat de begunstigde alsnog nieuwe elementen zal aanleveren.

Vaststelling: De PPL's melden in de interviews dat de betalingstermijnen lang zijn. Het lijkt bij nader inzien accurater om te spreken over de beoordelingstermijn van kostenlijnen waarvoor de subsidiabiliteit ter discussie staat.

### **Doelstelling:**

1. Inkorten van de betalingstermijnen aan PPL's
  - ⇒ Bij nader inzien: Inkorten van de beoordelingstermijn voor discutabele kostenlijnen

### **Mogelijke beleidsopties:**

Communicatie en E-loket: De feedback bij het declareren is voor verbetering vatbaar.

- Feedback kan visueel versterkt worden door een stoplicht-principe in te werken in de declaratiemodule. Bv. Een "rood stoplicht" markeert kostenlijnen die per definitie niet-subsidiabel zijn. De impliciete boodschap is dat geen enkele betrokken partij hier nog tijd en moeite in moet steken. Een "oranje stoplicht" kan kostenlijnen markeren die onvoldoende onderbouwd zijn.
- FLC documenteert een reden van verwerping en dit vormt normaliter de enige vorm van feedback voor de PPL. Die feedback is dus hoofdzakelijk probleemgericht en niet zozeer oplossingsgericht.
  - o De feedback gericht aan de begunstigde is bij voorkeur straight forward zijn ("bv. kosten voor overhead zijn per definitie niet-declarabel") en oplossingsgericht ("bv. De marktconformiteit is onvoldoende aangetoond. Je kan dit aantonen door bv. een tarieflijst of vergelijkende offertes aan te leveren.").
  - o Het zou bijdragen aan de klantgerichtheid mocht FLC twee commentaarvelden ter beschikking hebben: één veld dat enkel leesbaar is voor programmamedewerkers en één veld dat gericht is aan de begunstigde.
- De follow-up kan gericht verlopen indien er een mailbox zou zijn voor vragen omtrent verworpen declaraties. Als alternatief zou in de declaratiemodule een snellink voorzien kunnen worden om via de berichtenmodule een vraag te stellen over de declaratie in kwestie. Op zo'n manier kan de PPL zonder al te veel moeite Interreg contacteren en baken je de vragen af tot verwerpingen.

De voorgestelde maatregelen dragen in de eerste plaats bij aan een heldere communicatie en zouden als gevolg daarvan, indirect, de verwerkingstermijnen kunnen inkorten.

Regelgeving: Interreg kan een formeel beleid introduceren omtrent de beoordeling van discutabele kostenlijnen. Zo'n beleid houdt idealiter in dat Interreg een hoor wederhoorprocedure introduceert en een duidelijke termijn vastlegt waarin begunstigden nog aanvullende informatie kunnen aanleveren. Interreg zou met behulp van een formeel beleid kunnen garanderen dat de besluitvorming voor discutabele kostenlijnen binnen een uniforme termijn afgerond is. Indien de begunstigde het definitieve besluit betwist, kan hij of zij alsnog een bezwaar indienen waarna dat een laatste keer in heroverweging kan genomen worden. Interreg kan de mogelijkheid behouden om de termijn te schoren in uitzonderlijke gevallen. Een regelgevende ingreep standaardiseert de beoordelingstermijn en realiseert de beoogde inkorting. De principiële keuze voor een termijn is eenvoudig. Bij de vaststelling van een termijn kan rekening gehouden met criteria als klantgerichtheid.

Taakverdeling: Nagenoeg alle BP's geven in de interviews aan dat er erg veel vragen binnenkomen over het declareren en dit voornamelijk in het begin van een traject. Interreg verwacht ook van de BP's dat zij een adviserende rol opnemen. Wanneer de PPL in het e-loket werkzaam is, wil hij/zij graag meteen een verwerping herdeclareren en het probleem oplossen. Dit is niet mogelijk wanneer het probleem onduidelijk is en/of er onzekerheid bestaat over de gewenste oplossing. Er is in die omstandigheden geen efficiënte opvolging mogelijk voor PPL's omdat het contact niet rechtstreeks met Interreg verloopt, terwijl de feedback voor de BP ook onduidelijk is. Er is daarom bij PPL's die herhaaldelijk zo'n problemen ondervonden bij het declareren vraag naar een rechtstreeks contactpunt bij Interreg voor advies over (verworpen) declaraties.

Uitgaande van de ervaringen van de BP's is het twijfelachtig dat Interreg voldoende capaciteit heeft om alle vragen over declaraties zelf te behandelen. Het is voor Interreg hoofdzakelijk aanbevolen om voor een relatief klein aantal verwerpingen, die voor een wrange nasmaak zorgen bij de PPL's, de advisering omtrent declaraties zelf op te nemen. De voorgestelde maatregel kan complementair zijn met de adviserende rol van de BP's bij het declareren en tegelijkertijd de BP's toch enigszins ontlasten. De PPL kan verwerpingen sneller en gericht opvolgen, wat logischerwijze het hele proces inkort.

## **Vergelijkende analyse**

De beleidsoptie in de sfeer van regelgeving is gericht en vult de vooropgestelde doelstelling in. Deze maatregel werd eerder al eens gesuggereerd in het kader van een systeemaudit.

De beleidsopties voor 'communicatie en het e-loket' hebben een scope die eigenlijk ruimer is dan het vastgestelde probleem. In zekere zin geldt dat ook voor de beleidsoptie in de sfeer van taakverdeling.

Het is aanbevolen om die beleidsopties vanuit een ruimer kader te evalueren: bv. Welke principes worden uitgezet voor de doorontwikkeling van het e-loket in Interreg VI? bv. Wil Interreg in een beperkt aantal gevallen rechtstreeks de PPL's adviseren bij het declareren, wil Interreg die taak volledig naar zich toetrekken of wil Interreg in aanvulling op de BP's een gelijkaardige adviesverlening aanbieden voor wat betreft de declaraties? Het is nodig dat Interreg over dit algemeen principe tot een gedragen standpunt komt waar de meer gedetailleerde aspecten inpassen.

## 7.4 Kennis over het programmareglement bij PPL's

### Probleemanalyse:

In een zeldzaam geval verklaarde een PPL in een interview dat hij het programmareglement had doorgenomen. De meeste PPL's gaven eerlijk toe "zich hier niet mee bezig te houden" of afgeschrikt te zijn door de grote omvang en het formele taalgebruik van het programmareglement. Dit weerspiegelt zich in het feit dat de PPL's foutief of onzorgvuldig declareren, wat de belasting van de BP's verhoogde. Sommige BP's hebben in de uitvoering van het project daarom extra maatregelen getroffen:

- Zelf opstellen van praktische handleidingen bij het declareren gericht op de PPL's
- Zelf declaraties aanmaken op basis van de informatie die de PPL's aanleveren

Dit zorgt ervoor dat de controleresultaten van declaratiegegevens, zoals Interreg die kan raadplegen, nog enigszins een rooskleurig beeld schetsen. Niettemin is het problematisch dat de PPL's weinig affiniteit en/of kennis hebben van de subsidieregels waarmee men zich juridisch akkoord verklaart. Dit plaatst zowel de PPL's als Interreg in een kwetsbare positie.

### Doelstelling:

1. De kennis over het programmareglement verhogen bij PPL's
2. De risico's die voortkomen uit deze gebrekkige kennis beheersen

### Mogelijke beleidsopties:

Regelgeving: Het is onrealistisch om het programmareglement in te korten tot een 5-pager en formeel taalgebruik is deels onoverkomelijk gezien de juridische status van dit document. Interreg heeft niet de bevoegdheid om hier pragmatisch op te treden en is verantwoordelijk om na te gaan dat begunstigen alle toepasselijke wet- en regelgeving naleven. Interreg kan een copywriter vragen om het vernieuwde programmareglement voor Interreg VI te redigeren met oog op optimalisering (herformulering en/of inkorting indien mogelijk). De kans lijkt klein dat dit de PPL's zal aanzetten om het programmareglement grondig door te nemen. Deze beleidsoptie zal allicht niet de geformuleerde doelstellingen inlossen.

Communicatie: Het is aanbevolen dat Interreg een flankerend communicatiebeleid uitwerkt dat meer is toegespitst op de informatienoden van PPL's. Dat betekent no-nonsense en op de praktijk gerichte informatie, bij voorkeur via audiovisuele media ("snelle content"). Op dit moment heeft Interreg al praktische leidraden e.d. ter beschikking op haar website. Enkele BP's gaven aan dat de gewenste informatie ofwel verspreid staat in verschillende documenten, ofwel nog steeds relatief uitgebreid is. De

feedback uit de interviews draagt alleszins bij aan het beeld dat de leidraden die Interreg momenteel ter beschikking stelt weinig bereik en impact hebben.

De PPL's zijn doorgaans relatief nieuw in het domein van de EU structuurfondsen. Het is bij nader inzien aangewezen dat Interreg de details in haar algemene communicatie aan de PPL's durft los te laten en zich meer beperkt tot de basics. De communicatie is namelijk niet gericht aan subsidie-experts. Hieronder staan enkele voorbeelden ter illustratie:

- Visuele nadruk: Korte infofiches van max. 1 of 2 pagina met praktische tips en screenshots over een onderwerp.
- Interactief: Een wizard inbouwen in het e-loket naar analogie met tax-on-web om toelichting te geven bij het aanmaken van een PPL-dossier, bij het declareren van kosten, ...
- Audiovisuele content: Een reeks tutorials uitwerken over issues gaande van 'hoe vul ik in de KMO-toets in', 'hoe declareer ik personeelskosten' tot 'waar moet ik op letten in mijn urenregistratie'.
- Audiovisuele content: Een (fictieve) testimonial uitwerken met iemand wiens bedrijf als OIM werd gecategoriseerd om te illustreren waarom het nodig is de OIM-toets correct en op tijd in te vullen.

Interreg kan, indien dat nodig is, deze communicatiematerialen voorzien van een disclaimer waarin voor de volledigheid wordt verwezen naar het programmareglement. Het is niet zozeer de bedoeling om als programma al deze ideeën te concretiseren, maar wel om de formeel-juridische teksten zoals het programmareglement te flankeren van meer aantrekkelijke content.

Het is aanbevolen om flankerend communicatiemateriaal actief en herhaaldelijk te pushen via de berichtenmodule/nieuwsbrief/LinkedIn/... Dit vergroot ook de ROI voor Interreg, want het produceren van zo'n materiaal kost evenveel resources voor eenmalig of meervoudig gebruik. Een andere aanbeveling is om te monitoren welke type content het grootste bereik heeft.

De algemene communicatie draagt bij aan de doelstelling om kennis te verhogen en te sensibiliseren rond risico's. Idealiter beperkt de ad hoc-opvolging door de BP's en Interreg zich tot de meer specifieke issues.

Administratieve vereenvoudiging: De risico's die voortkomen uit het gebrek aan kennis over regelgeving kunnen opgevangen worden door te werken met vereenvoudigde kostenopties. Administratieve verantwoording blijft in zo'n scenario noodzakelijk, maar zou allicht meer toegespitst worden op specifieke onderdelen: bv. inhoudelijke voortgang, onderbouwing van personeelskosten maar niet van externe uitgaven, etc. In de regel verlagen vereenvoudigde kostenopties de kans op verwerpingen omwille van formele fouten (bv. bij het aantonen van marktconformiteit).

Deze beleidsoptie verhoogt niet de kennis over het programmareglement, maar kan in het beste geval enkele bestaande risico's beperken. Dit is een vorm van symptoombestrijding.

### **Vergelijkende analyse**

Het is aanbevolen om eerst het bereik van de downloads die op grensregio.eu te evalueren. Het programma stelt verschillende documenten op die helpen bij de interpretatie van het programmareglement (de diverse leidraden, gidsen en andere sjablonen). Op basis van de interviews ontstaat de indruk dat de BP's hier van op de hoogte zijn, maar de PPL's hier geen tijd aan willen besteden. Als dat beeld globaal representatief is, dan zouden de downloadcijfers van deze documenten relatief laag moeten zijn. Het zou interessant zijn om die cijfers per document uit te splitsen op locatie en tijdstip.

In de veronderstelling dat het programma moeite heeft om haar doelpubliek te bereiken met deze documenten zijn hier enkele suggesties gemaakt. De sleutel om de kennis over het programmareglement te verhogen ligt voor Interreg in de beleidsoptie van 'communicatie'. De concrete uitwerking van zo'n communicatiebeleid kan verschillende vormen aannemen, maar moet laagdrempelig blijven. De aanpak van specifieke problemen verloopt namelijk via de projectbegeleiding.

De opties op vlak van 'administratieve vereenvoudiging' en 'regelgeving' zijn probleem gerelateerd, maar dragen weinig bij aan een oplossing.

## 7.5 Eigen regelgeving in vraag stellen

In het interview konden de begunstigden aangeven of er programmaregels zijn die men belastend vond en/of waar men de toegevoegde waarde niet van inzag.

### 7.5.1 Opdeling in kostenrubrieken

#### **Probleemanalyse:**

De begunstigden declareren regelmatig uitgaven in de verkeerde kostenrubriek wat resulteert in een verwerping om een vormelijke reden. Dit is in het bijzonder het geval voor de rubrieken 'externe expertise en diensten' en 'uitrusting'. Het issue reikt wijder dan de PPL-werking en komt ook voor bij andere begunstigden. Voor Interreg is het relevant om te weten of een project investeert in diensten of materiaal. Het onderscheid tussen 'EED' en 'uitrusting' biedt het programma een extra handvat om dat onderscheid te maken, maar de uiteindelijke beoordeling gaat normaliter toch uit van de details op de gedeclareerde factuur en/of de details die in het kostenplan zijn opgenomen. Om die reden kan de toegevoegde waarde van het onderscheid tussen beide kostenrubrieken in vraag gesteld worden.

#### **Doelstelling:**

1. Het aantal verwerpingen in het declaratieproces om vormelijke redenen verlagen

#### **Beleidsopties:**

Regelgeving: Interreg kan de opdeling tussen beide kostenrubrieken schrappen als reglementsbeeping.

Administratieve vereenvoudiging: FLC en Interreg beoordelen de juiste rubricering op niveau van afzonderlijke declaraties. Indien dit onderscheid vereist is, kunnen FLC en Interreg overwegen om het label van 'EED' of 'uitrusting' zelf toe te kennen aan individuele declaraties. Logischerwijze blijft de workload in dat geval gelijk, maar daalt de kans dat begunstigden/PPL's foutief declareren.

#### **Vergelijkende analyse:**

Indien er geen aanvullende bezwaren zijn, dan is de schrapping van de reglementsbeeping de meest efficiënte optie.

Zo'n ingreep zou beperkte positieve neveneffecten creëren:

- Af en toe gebeurt het dat een factuur kosten bevat voor diensten en materiaal. Dergelijke facturen moeten nu opgesplitst worden in twee declaraties omwille van de rubricering. Dit is weinig intuïtief voor begunstigden. Voortaan zou men zo'n factuur in één beweging kunnen declareren.
- De kans verkleint dat een begunstigde het budget op niveau van een kostenrubriek overschrijdt omdat het aantal kostenrubrieken krimpt.

### 7.5.2 Minimumbedrag van declaratie

#### **Probleemanalyse:**

De workload en de daaraan gekoppelde kostprijs om declaraties van kleine kosten te controleren staat eigenlijk niet in verhouding tot de hoogte van de subsidie voor beherende partners en Interreg. Enerzijds zijn er PPL's die aangeven dat dergelijke kleine bedragen een relevant aandeel uitmaken van hun projectbegroting. Anderzijds hebben sommige beherende partners op eigen initiatief een minimumwaarde van een declaratie geïntroduceerd. Interreg kan overwegen om hier een uniform standpunt in te nemen en op te leggen aan de projecten.

#### **Doelstelling:**

1. Een correcte vergoeding van de gemaakte projectkosten voor PP(L)'s
2. Een verhoging van de kostenefficiëntie voor de beherende partner en Interreg

#### **Beleidsopties:**

Administratieve vereenvoudiging: Het probleem is vermijdbaar door gebruik van forfaitaire kostenopties, waardoor begunstigden per definitie geen facturen meer hoeven te declareren.

Regelgeving: Een alternatief is om een minimumbedrag te introduceren op bv. € 50,-. De PPL's behouden daarbij de mogelijkheid om andere projectuitgaven te declareren. De meningen zijn verdeeld bij de geïnterviewden over de wenselijkheid van zo'n regel.

#### **Vergelijkende analyse:**

De voorkeur ligt in het werken met vereenvoudigde kostenopties waarbij dergelijke onderbouwing niet meer nodig is. Dit zou een veel grotere efficiëntiewinst impliceren voor de BP's en PPL's dan het introduceren van een minimumbedrag voor declaraties.

### 7.5.3 Declaratieprognose

De kwaliteit van declaratieprognoses varieert per begunstigde waardoor de meerwaarde van dit instrument in praktijk voor het programma eerder beperkt is. Niettemin vormt de declaratieprognose wel een bijkomende component die moet overeenstemmen met het (gewijzigde) kostenplan. Het verwijderen van de declaratieprognose zou het uitwerken van een aanvraagdossier, een wijziging en de beoordeling ietwat vereenvoudigen. Het is aanbevolen om te evalueren in hoeverre Interreg deze prognoses in de toekomst nodig heeft en of deze prognoses in hun totaliteit een meer betrouwbaar beeld bieden over het declaratiegedrag van begunstigden dan de historische data over declaraties. Uit historische data kan je bv. afleiden hoe lang het gemiddeld duurt vooraleer begunstigden beginnen te declareren, of er een zwaartepunt is op één moment in de projectperiode of eerder sprake is van een spreiding van declaraties over de hele projectperiode, etc.

## 7.6 CrossRoads2

Het project CrossRoads 2 neemt een bijzondere plaats in binnen Interreg Vlaanderen-Nederland. Het project vormt bij wijze van spreken een "programma binnen het programma" omwille van zijn schaalgrootte. Stimulus treedt op als beherende partner binnen CrossRoads2 en staat in voor het beheer van een relatief groot subsidiebedrag en neemt de begeleiding van een groot aantal PPL's op zich. In vergelijking met de andere PPL-projecten kenmerkt CrossRoads 2 zich als eerder atypisch wat aanleiding gaf tot enkele onvoorziene risico's.

### 7.6.1 Interpretatieverschillen en rechtszekerheid van PPL's

Ten eerste, Stimulus beschikt als beherende partner uitgebreide ervaring over het programmamanagement van EU-fondsen. Dit is een groot voordeel, maar achteraf gezien vergrootte dit ook het risico op interpretatieverschillen van regelgeving tussen Interreg en Stimulus. Nog los van het feit welke instantie het bij het rechte einde heeft, tasten zo'n discussies de rechtszekerheid van de PPL's aan.

#### **Probleemanalyse:**

Tot op heden is hetzelfde begeleidingsmodel toegepast voor CrossRoads 2 als bij andere reguliere projecten van een kleinere omvang. De PPL-projecten zijn in de regel zeer tevreden van de begeleiding door de projectadviseurs en dat is niet anders bij CrossRoads 2. De begeleiding van CrossRoads 2 is intensief voor de betrokken Interreg-medewerkers, in het bijzonder op piekmomenten verbonden aan de call-systematiek. De limieten van dit begeleidingsmodel lijken overschreden in het geval van CrossRoads 2.

Er is weinig ruimte om preventief te overleggen met elkaar waardoor Interreg en Stimulus regelmatig veronderstellingen maken over elkaars interpretaties, taken en verantwoordelijkheden. Indien de realiteit die veronderstellingen weerlegt, dan voedt dit het wantrouwen in elkaar. Men treedt zo in een vicieuze cirkel van formele communicatie en "turf wars" wat de rechtszekerheid van de PPL's aantast.

Het issue over de besteding van vrijgevallen middelen bij PPL's is illustratief. Het is begrijpelijk dat Interreg op basis van de informatie in het e-loket niet kon accepteren dat er een overbesteding van de projectbegroting was ter hoogte van enkele miljoenen euro. Het is begrijpelijk dat Stimulus het onduidelijk vond hoe het vrijval uit afgelopen PPL-trajecten kon documenteren in het e-loket en dat Stimulus ook niet proactief ging experimenteren. Interreg had dit scenario niet eerder voorzien en kon niet meteen de gewenste antwoorden leveren. Stimulus wou niet wachten met het goedkeuren van PPL-trajecten uit een nieuwe oproep, met de gekende gevolgen.

De interpretatieverschillen overstijgen regelmatig de expertise van de betrokken medewerkers van Interreg en Stimulus. Omwille van de mogelijke impact op het programma leidt dat ertoe dat de betrokken medewerkers ook intern hun standpunten moeten bepalen.

#### **Doelstelling:**

1. Interpretatieverschillen tijdig opmerken en bespreken
2. Rechtszekerheid bieden aan PPL's

#### **Mogelijke beleidsopties:**

Beheer en controle: Op korte termijn kunnen Interreg en Stimulus een meer formele overlegstructuur introduceren, bv. naar analogie van het overleg tussen Interreg en FLC of CA. Dit biedt medewerkers de gelegenheid om dossiers face-to-face te bespreken, samen vooruit te blikken op eventuele problemen maar ook om een aangepaste of meer uitgebreide delegatie te sturen in functie van een specifiek issue. De frequentie van zo'n overleg kan vraagafhankelijk zijn.

Begeleiding: Interreg kan het projectbegeleidingsteam uitbreiden om zo meer ruimte te creëren om preventief te werken.

#### **Vergelijkende analyse:**



In de huidige programmaperiode kan het volstaan om een overleg in te plannen om tijdig openstaande issues te bespreken die een impact hebben op de projectwerking. Met oog op Interreg VI spelen meer fundamentele vragen.

### 7.6.2 Succesvolle partnerships

Ten tweede, Stimulus is een overheidsinstantie wiens expertise eerder horizontaal is en niet in een specifiek beleidsveld of speerpuntsector ligt. Een gevolg hiervan is dat de inhoudelijke afstand tussen BP en PPL relatief groter is dan in de andere PPL-projecten. Dit vertaalt zich ook in de subsidieregelingen. Binnen CrossRoads 2 worden subsidies toegekend aan bilaterale partnerships die worden opgezet tussen een BE- en NL-bedrijf. In de reguliere projecten treden PPL's ter vergelijking normaal gezien toe tot een groter consortium, netwerk of een inhoudelijke cluster binnen een netwerk.

#### **Probleemanalyse:**

De PPL's in deze bilaterale partnerships zijn onderhevig aan een aantal specifieke risico's. We merken dat deze partnerships soms het resultaat zijn van matching door een externe consultancy. Zo'n partnerships zijn regelmatig gedreven door financieel opportunisme en het risico is er groter dat de samenwerking louter is opgezet om te voldoen aan de voorwaarde om subsidie te krijgen. Uit de interviews blijkt ook dat sommige PPL's de samenwerking met hun BE- of NL-partner ondermaats vinden. Dit is een aandachtspunt voor de toekomst.

#### **Doelstelling:**

1. Het stimuleren van grensoverschrijdende samenwerking
2. De succesansen inschatten op basis van de marktvrage

#### **Mogelijke beleidsopties:**

Beheer en controle: In één van de interviews werd als best practice verwezen naar Vlaio, dat vooraf aan dit soort trajecten een marktstudie uitvoert. Dit zou volgens de ervaring van de betrokkene de succesansen van zo'n innovatietraject gevoelig verhogen. Ter vergelijking, in de reguliere projecten gebeurt dit al op een meer impliciete manier doordat de verschillende stakeholders uit het ecosysteem rechtstreeks betrokken zijn in het project.

Begeleiding: Er zijn meerdere subsidiekanalen beschikbaar voor bedrijfs- en innovatietrajecten zonder voorwaarde van grensoverschrijdende samenwerking. PPL's die een goed projectvoorstel hebben, maar waar de grensoverschrijdende samenwerking discutabel is, kan men doorverwijzen naar de nationale subsidieregelingen bij Vlaio en EZK. De Vlaamse PPL's beschouwden de return-on-investment als erg positief voor de nationale subsidieregelingen van Vlaio.

#### **Vergelijkende analyse:**

De bovenstaande risico's lijken inherent aan de inrichting van het CrossRoads 2. De mogelijke beleidsopties zijn niet heiligmakend, maar het is wel aanbevolen om deze indrukken te delen met Stimulus en na te gaan of zij deze risico's ook ervaren en hoe zij daarmee omgaan.

### 7.6.3 De toekomstvraag

Met oog op Interreg VI is de meer fundamentele vraag of Interreg en Stimulus nog een vervolg willen breiden aan hun samenwerking en of dat binnen dezelfde structuur moet. In de marge van de interviews kwamen een aantal relevante zaken naar voren:

- De vertegenwoordigers van Stimulus gaven aan om zeker interesse in te hebben om een vervolgproject te breiden aan CrossRoads2.
- Er zijn voorbeelden van andere programma's waar Interreg in direct beheer staat van zogenaamde micro-projecten, al gaat het vaak om people-2-people projecten die meer generiek van aard zijn en werken met relatief lage budgetten. Dit heeft als voordeel dat Interreg meer controle heeft over zo'n project, maar het brengt wel een grote workload met zich mee. De indicaties van Stimulus over die hoge workload zijn geloofwaardig gezien de schaal van het project en de getuigenissen van andere BP's over het feit dat PPL's een intensieve begeleiding nodig hebben. Dit is meteen ook het voornaamste nadeel.
- Enkele Vlaamse PPL's spraken hun voorkeur uit om ook in Vlaanderen een aanspreekpunt te hebben in een CrossRoads-project, naar aanleiding van enkele interpretatieverschillen tussen de BE- en NL-context (in casu, de toetsing op onderneming in moeilijkheden).

## 7.7 Versterking van het 'partnership' tussen Interreg en begunstigden

In het interview werd de begunstigden onder meer gevraagd hoe Interreg hen meer zou kunnen ondersteunen. Hieronder zijn enkele suggesties opgesomd van PPL's en BP's.

### 7.7.1 Aankoopcentrale

Interreg zou de organisatie van een slotevent kunnen verlichten door als aankoopcentrale te fungeren voor specifieke communicatiediensten zoals eventfotografen, cameramensen, ... De projecten zouden vrijwillig kunnen intekenen op dienst X aan het onderhandelde tarief van Y. Je kan dit principe ook breder toepassen op het communicatiebeleid en bv. een pool samenstellen van copywriters die aan wetenschapspopularisatie doen. Onder meer de partners uit PV OpMaat gaven aan dat zulke copywriters van toegevoegde waarde zijn om te rapporteren over projectvoortgang en –resultaten aan niet-ingewijden. Het is logisch dat Interreg zich op dit soort diensten zou richten omdat de bredere communicatie over 'projectresultaten' ook het programma aanbelangt. Deze aanpak ligt enigszins in het verlengde van de communicatiecampagne die werd aangekondigd op Funding The Future. In ieder geval zou dit best nog voorafgegaan worden door een ruimere bevraging van het projectveld om te peilen naar het enthousiasme voor zulke vormen van ondersteuning.

### 7.7.2 Inkoppeling in en advisering over het e-loket

Herhaling: Interreg kan een ondersteunende rol spelen bij de inkoppeling in het e-loket. Interreg heeft de expertise om vragen over de werking van het e-loket te beantwoorden en problemen op te lossen.

### 7.7.3 Ondersteuning bij declaraties

Herhaling: Interreg kan een ondersteunende rol spelen bij het declareren. Interreg heeft de expertise om vragen over het declareren te beantwoorden en problemen op te lossen.

### 7.7.4 Uitlenen van communicatie- en PR-materiaal

Interreg zou communicatie en PR-materiaal kunnen uitlenen aan begunstigden met oog op een correcte (en minder minimalistische) invulling van de communicatieverplichtingen. Het kan concreet gaan om banners, een wand voor een projectstand, etc.

### 7.7.5 Uitwerken van een regeling voor intellectuele rechten

Verscheidene bedrijven gaven in de interviews aan dat hun respectievelijke partner zich eerder als concurrent gedraagt op het moment dat de commercialisering van een innovatieproduct in het vooruitzicht komt. Er is al een passage over intellectuele eigendomsrechten opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst, maar dat neemt niet weg dat hier discussies over ontstaan en dat de gevormde partnerships ophouden te bestaan. Illustratief is het voorbeeld van een innovatietraject uit CrossRoads 1 waar partner A na afloop van het traject de bijdrage van partner B, een specifieke

component in een toestel, opnieuw heeft laten ontwikkelen in eigen beheer. Om te voorkomen dat PPL's een wrange nasmaak overhouden aan een grensoverschrijdend samenwerkingstraject lijkt het noodzakelijk om te sensibiliseren over het belang van een goed uitgewerkte IP-regeling.

## 7.8 Gebruiksvriendelijkheid van het e-loket

In het kader van de interviews kwamen een reeks verbeterpunten voor het e-loket naar voren.

- Inkoppeling van een PPL via een wijzigingsaanvraag
- Budget verschuiven uit BP-kostenplan naar PPL-kostenplan
- Bestaande PPL inkoppelen in een nieuw traject
- Toevoegen van een contactpersoon
- Berichtenmodule

### 7.8.1 Inkoppeling van een PPL via wijzigingsaanvraag

#### **Probleemanalyse:**

Indien de BP een nieuwe PPL wil inkoppelen, dan moet hij hiervoor een wijzigingsaanvraag indienen. Het programmareglement geeft de mogelijkheid om 1x per jaar een projectwijziging aan te vragen. De inkoppeling van een PPL betreft echter een wijziging die louter van technische aard is. Er is daarom een werkafspraken tussen het GS en de BP's om de inkoppeling van PPL's niet te beschouwen als een (inhoudelijke) projectwijziging zoals bedoeld in het programmareglement. Het e-loket maakt geen onderscheid tussen een inhoudelijke en technische projectwijziging zoals dat in deze werkafspraken.

Het feit dat de inkoppeling verloopt via een wijzigingsaanvraag belast het GS, dat telkens dient te monitoren of er bij de inkoppeling geen inhoudelijke wijzigingen in het projectdossier goedkeurt. De projecten maken doorgaans gebruik van de mogelijkheid om een jaarlijkse wijziging aan te vragen en bereiden die wijziging ook lang van tevoren voor.

Het feit dat de inkoppeling via een wijzigingsaanvraag verloopt, maar in realiteit niet als een wijziging wordt beschouwd, werkt ook verstrend voor andere processen. Zo is het bv. lastig om de reële betalingstermijnen te monitoren omdat de betalingen normaal gezien opgeschort worden voor een project in wijziging.

#### **Doelstelling:**

- 1) Interreg of de BP kan een PPL inkoppelen terwijl een project in uitvoering blijft.

#### **Mogelijke beleidsopties:**

Automatisering: Vanuit technisch oogpunt zou het probleem opgelost zijn indien Interreg of de BP een nieuwe PPL kan inkoppelen terwijl het project in uitvoering blijft. De inkoppeling van een PPL ligt normaal gezien in lijn met de projectinhoud en vergt daarom niet per se een projectwijziging. Indien Interreg de manuele aard van budgetverschuivingen tussen een BP en een PPL mitigeert, bv. met behulp van automatisering, dan kan de inkoppeling van een PPL in principe ook geen onvoorziene impact hebben op de projectfinanciën. Afhankelijk van de rol die Interreg voor zichzelf ziet in de PPL-werking, a) volstaat een kennisgeving van inkoppeling door de BP of b) is een notificatie vereist dat de inkoppeling klaar is voor beoordeling of c) heeft Interreg de inkoppeling zelf uitgevoerd.

Regelgeving: Eventuele wijzigingen in het e-loket moeten weerspiegeld worden in regelgeving. De inkoppeling van een PPL hoeft niet beschouwd te worden als een projectwijziging zolang de inkoppeling past in de doelstellingen van het project en het beschikbare budget.

## Vergelijkende analyse

Het vastgestelde probleem vereist een technische aanpassing in het e-loket. Dit is prioritair voor Interreg VI.

### 7.8.2 Budget verschuiven uit BP-kostenplan naar PPL-kostenplan

#### Probleemanalyse:

Een beherende partner is bevoegd om nieuwe PPL's in te koppelen in zijn/haar projectdossier. In de eigen begroting wordt in eerste instantie een budgetaandeel gereserveerd voor toekomstige PPL's, de zogenaamde "PPL-pot". De beherende partner verlaagt die budgetpost in zijn eigen kostenplan bij de inkoppeling van een nieuwe PPL en maakt een nieuw kostenplan aan in het PPL-dossier. Deze oefening moet budgetneutraal zijn. Het aanpassen van het eigen kostenplan en het aanmaken van een nieuw kostenplan vergt dus manueel werk. Deze werking is aanvaardbaar op een kleine projectschaal. De BP's in de regelingenprojecten werken echter met tientallen PPL's en koppelen in praktijk meerdere PPL's via één wijzigingsverzoek in, in het geval van CrossRoads 2 tot zelfs meer dan twintig PPL's. Het is zowel voor de BP's als voor de Interreg-medewerkers moeilijk om de afstemming tussen de verschillende kostenplannen te maken: het risico op rekenfouten of administratieve vergissingen is hoog, wat vaak bijdraagt aan een trage verwerking.

#### Doelstelling:

- 1) Minder administratieve vergissingen bij het aanmaken van kostenplannen voor PPL's
- 2) Verhoging van het gebruikerscomfort in het e-loket als beherende partner

#### Mogelijke beleidsopties:

##### Automatisering:

- Optie 1: Het is niet evident om de precieze historie van wijzigingen op te volgen in een regelingenproject, vanwege het grote aantal wijzigingen enerzijds en de beperkingen van de beschikbare informatiebronnen anderzijds. Een track-change functie zou de wijzigingen inzichtelijker maken en de transparantie verhogen. Deze beleids optie verhoogt de transparantie en zou op die manier het gebruikerscomfort in beperkte mate verhogen. In essentie zou er niets veranderen aan het manuele karakter van de budgetverschuivingen.
- Optie 2: De PPL-pot in het kostenplan van een beherende partner en de kostenplannen van zijn/haar PPL's verhouden zich tot elkaar als communicerende vaten. Idealiter zou een wijziging in één communicerend vat rechtstreeks gevolg moeten hebben op het andere vat. Dat zou impliceren dat je met één rechtstreekse handeling een bedrag uit de "PPL-pot" bv. zou kunnen toekennen aan een PPL-dossier. Een geautomatiseerde controle richt zich logischerwijze op het totaalniveau van een PPL-begroting. Op totaalniveau mag het kostenplan van de PPL dan het toegekende bedrag niet overstijgen. Deze beleids optie zou enkele manuele handelingen overbodig maken en daarom de kans op administratieve vergissingen verlagen. Om die reden draagt deze optie ook bij aan het gebruikerscomfort. Indien we de scope verruimen van de PPL-werking naar de programmawerking, dan zijn er wel andere redenen om de introductie van zo'n track-change functie te overwegen (met name de inhoudelijke projectwijzigingen).

## Vergelijkende analyse

De technische inrichting van het e-loket bemoeilijkt budgetverschuivingen van BP naar PPL. Deze handeling is een administratieve verrichting, die louter een formaliteit behoort te zijn. Om die reden is

het aanbevelen om technische aanpassingen te maken in het e-loket en maximaal in te zetten op automatisering. Dit is prioritair voor Interreg VI.

Het zou contraproductief zijn om bv. via regelgeving/taakverdeling/... dit issue op te lossen omdat deze beleidsopties extra capaciteit/monitoring vereisen en, vanuit dat perspectief, het probleem vergroten.

### 7.8.3 Bestaande PPL inkoppelen in een nieuw traject

#### **Probleemanalyse:**

Net als bij de projectpartners zijn er in het segment van de projectpartners light een soort van reguliere klanten ontstaan. Het lijkt erop dat de drempel voor PPL's die actief zijn in een Interreg-project relatief laag is om opnieuw deel te nemen in een nieuw PPL-traject. Een BP gaf in het interview wel aan dat hij verwachtte dat het aanmaken van een nieuw PPL-dossier voor een "bestaande klant" vlotter zou verlopen, maar dat dit in praktijk niet het geval is. Je moet dezelfde contactgegevens en informatie opnieuw invoeren. Het is bv. omslachtig dat je als gebruiker in een nieuw traject een 'uniek mailadres' moet invoeren. Enerzijds zou het voor de klant handig zijn om berichten uit meerdere trajecten op hetzelfde mailadres te kunnen ontvangen. Anderzijds is het in grotere organisaties omslachtig om een extra mailadres te laten aanmaken en valideren. Vanuit risicobeheer is het logisch om een nieuw gebruikersprofiel te koppelen aan een uniek mailadres. Interreg mitigeert deze risico's met behulp van applicatieve controles in het e-loket, waar het invulveld 'mailadres' verplicht in te vullen is en een unieke waarde moet bezitten.

Achteraf gezien is het niet doelmatig dat eenzelfde gebruiker een volledig nieuw profiel moet creëren bij deelname in een nieuw PPL-traject aangezien men in deze situatie eigenlijk met een dezelfde lees- en schrijfrechten werkt. Deze situatie is anders voor medewerkers in Technische Bijstand, die effectief verschillende lees- en schrijfrechten nodig hebben naargelang het uitvoeren van de projectadministratie voor Technische Bijstand of hun algemene werkzaamheden voor de uitvoering van het Interreg-programma.

#### **Doelstelling:**

- 1) "Light procedure" creëren: bv. informatie van een PPL automatisch aanvullen in een PPL-dossier
- 2) Evalueren of de voorwaarde van een uniek mailadres per gebruiker per project doelmatig is

#### **Mogelijke beleidsopties**

##### Automatisering:

Het is aanbevolen dat Interreg de mogelijkheid introduceert voor PPL's om met eenzelfde mailadres actief te zijn in meerdere dossiers. Dit is een quick win op een detailaspect in de PPL-werking.

Bij uitbreiding is het aanbevolen dat Interreg nastreeft dat gebruikers met hetzelfde profiel actief kunnen zijn in meerdere dossiers.

Hoewel de initiële vraag van de BP gericht was op de vraag om met hetzelfde mailadres werkzaam te kunnen zijn als projectmedewerker in meerdere dossiers, zijn er dus allicht meer efficiëntiewinsten mogelijk. Hiervoor is het nodig om te evalueren welke informatie gerelateerd aan een medewerker en organisatie in een nieuw traject niet opnieuw aangeleverd moet worden. Zou het bv. mogelijk zijn om een PPL-dossier in te richten naar analogie met bv. webformulieren waar verplichte invulwaardes aangevuld kunnen worden op basis van eerder onthouden informatie indien de gebruiker dat wenst? Volstaat het vanuit risicoperspectief om bv. een gebruiker te laten verklaren dat de uitkomst uit een vorige KMO-test nog steeds actueel is i.p.v. dat men deze test opnieuw moet invullen?

Zo'n functionaliteiten zijn in het bijzonder wenselijk op maat van PPL's (kleine bedrijfsomvang en dus een grote kans dat de gesuggereerde informatie accuraat is). Vanuit technisch oogpunt zou het logisch zijn om zo'n functionaliteiten ook toe te passen voor gewone PP's, al verschillen de risico's voor deze populatie mogelijk toch enigszins.

### **Vergelijkende analyse**

De technische inrichting van het e-loket belemmert dat de inkoppeling van bestaande PPL's in nieuwe trajecten efficiënter loopt. Deze technische keuzes zijn mogelijk vormgegeven vanuit risicobeheer, maar lijken op het eerste zicht strenger dan vereist. Het is nodig om de impact van technische aanpassingen in het e-loket op het risicobeheer van het programmareglement en op regelgeving te identificeren via de WG Audit en WG B&C. Een verbetering van dit issue is nice-to-have.

#### **7.8.4 Toevoegen van een contactpersoon**

In lijn van de vorige bevinding werd ook aangegeven dat het redelijk omslachtig is om nieuwe contactpersonen toe te voegen voor een organisatie.

#### **7.8.5 Berichtenmodule**

De berichtenmodule in het e-loket bevat een groot aantal berichten die bovendien niet altijd relevant zijn voor begunstigden. Het gaat om automatische notificaties bij aanvaarding/verwerping van kostenlijnen, bij betaling ofwel om berichten die gericht zijn aan bv. de BP of PV. De berichtenmodule is met andere woorden primair ingericht als archief voor communicatie die relevant is voor de projectadministratie omtrent betalingsverkeer, de beoordeling van projectwijzigingen, etc. Dit heeft wel als neveneffect dat andere berichten die verstuurd worden aan een begunstigde raken ondergesneeuwd tussen de automatische systeemberichten, zeker indien de begunstigde niet op regelmatige basis actief zijn in het e-loket. In eerste instantie lijkt het vooral zaak voor het programma om te verifiëren of PPL's geen overbodige berichten ontvangen. Daarnaast is het duidelijk dat veel communicatie tussen programmamedewerkers en begunstigden via mail verloopt. Er zijn voor- en nadelen om zulke communicatie in/buiten het e-loket om te voeren.