Europese projectontwikkeling in de culturele en creatieve sector: Een praktisch handboek

ECoC-SME
Interreg Europe

Inhoudsopgave

1. Inleiding ... 3
2. Planvorming ... 5
2.1 Uitwerken van het oorspronkelijke idee ... 5
2.2 Europese haalbaarheid van het projectidee ... 5
2.3 Verkennen van Europese mogelijkheden ... 7
3. Aanvragen van het project ... 9
3.1 Partners vinden ... 9
3.2 Ontwerpen en uitwerken van de projectaanvraag ... 9
3.3 Opstellen van een begroting ... 11
3.4 Indienen van de aanvraag ... 11
4. Uitvoeren van het project ... 12
4.1 Het voorbereiden van de uitvoering ... 12
Tekenen van de grant agreement ... 12
Samenstellen van het projectteam ... 13
Formele projectdocumentatie ... 13
Communicatie ... 13
Financiën ... 14
4.2 De uitvoering van het project ... 14
Als partner ... 14
Als lead-partner ... 15
5. Afronding van het project ... 16
Afronden ... 16
Archiveren ... 16
Evalueren ... 16

1. Inleiding

Europese samenwerking biedt veel kansen om je eigen ideeën en projecten te realiseren. Samenwerken in Europees verband betekent eigenlijk altijd geïnspireerd raken door anderen, ideeën en kennis uitwisselen en je eigen ideeën en projecten beter of grootser realiseren. Daarnaast biedt Europese samenwerking ook nog eens de mogelijkheid op (extra) financiering van je project. Alle reden dus om te onderzoeken of Europese samenwerking ook voor jouw organisatie of project haalbaar is.

Dit handboek biedt praktische informatie over het opzetten van Europese projecten in, voor en door de culturele en creatieve sector. Het handboek is gericht op organisaties en bedrijven in deze sector die te maken krijgen met Europese projecten, deze zelf van plan zijn op te zetten of geïnteresseerd zijn in de mogelijkheden die Europa hen biedt.

Hoe ziet het proces van Europese projectontwikkeling eruit? Vijf fases

1. ***Formuleren van een behoefte, ambitie of wens***
   Allereerst moet binnen je organisatie vanzelfsprekend sprake zijn van een bepaalde wens, behoefte of ambitie waaraan een project een bijdrage kan leveren. Ga pas daarna op zoek naar Europese (financierings-)mogelijkheden. Werk niet andersom en zoek geen project bij een subsidiemogelijkheid. Belangrijke vraag in deze fase: wat wil je bereiken?

2. ***Ontwikkelen van het project***
   Als je een concreet idee hebt, kan het plan verder worden gevormd en kan er een begin worden gemaakt met de ontwikkeling van het project. Als je weet hoe het project er uit moet zien, kun je op zoek naar de Europese kansen.

3. ***Aanvragen van Europese financiering voor het project***
   Nadat je de mogelijkheden voor Europese financiering hebt verkend, schrijf je in deze fase een concrete subsidieaanvraag op een call van een Europees programma.

4. ***Uitvoeren van het project***
   Als de aanvraag door het Europese programma is goedgekeurd, kun je beginnen aan de uitvoering van het project.

5. ***Afronden van een project***
   Ook na de uitvoering van het project zij er een aantal stappen die je moet zetten, zoals het opleveren van een financiële en inhoudelijke rapportage over het project.

Dit handboek loodst jouw organisatie op praktische wijze door stap twee tot en met vijf van het werken met en in Europese projecten. Op de volgende pagina vind je een tekening van het Europese projectproces waar dit handboek je doorheen leidt – van het eerste idee naar een succesvolle aanvraag en uitvoering.

AANVRAAG EU-PROJECTEN

PLAN-VORMING

1. VERKENNEN!
   - HEB IK EEN GOED PROJECTIDEE?
   - THEMA
   - DOEL
   - WAT?
   - HOE VER BENJE?
   - PARTNERS
   - LOOPTIJD
   - GELD
2. HAALBAARHEID?
   - IS HET EUROPEES?
   - IS HET EEN PRIORITEIT VAN DE EUROPESE COMMISSIE?
3. EU-SUBSIDIE-MOGELIJKHEDEN?

MIJN PROJECT IDEE

DOOR OF STOPPEN

PROJECT-AANVRAAG

1. VIND PARTNERS
2. ONTWERP PROJECT
   - WERKPAKKETTEN
   - & ROLVERDELING
3. BEGROTING
   - VERDEEL BUDGET ZORG VOOR CO-FINANCIERING
4. INDIENEN
   - DEFINITIEVE TEKST IN EUROPESE SYSTEEM
   - ALLE DOCUMENTEN ERBIJ

AANVRAAG INGEDIEND

GOEDGEKEURD?

DOOR OF STOPPEN

VOORBE-REIDING UITVOERING

- INRICHTEN FINANCIËLE ADMINISTRATIE
- TEKENEN GRANT AGREEMENT

UIT-VOERING

- RAPPORTEREN OVER MIJLPALEN
- BIJHOUDEN GEMAAKTE KOSTEN

NA UITVOERING

- FINANCIËLE & INHOUDELIJKE RAPPORTAGE
- BEWAREN

2. Planvorming

Deze fase van het werken met Europese projecten bestaat uit drie stappen: 1) het verder uitwerken van het oorspronkelijke idee, 2) het beoordelen van de haalbaarheid en 3) het verkennen van concrete Europese mogelijkheden voor dit specifieke project.

2.1 Uitwerken van het oorspronkelijke idee

Nadat je een eerste projectidee hebt geformuleerd dat bijdraagt aan een concrete wens, behoefte of ambitie binnen je organisatie, is het tijd om dit idee verder uit te werken. Denk daarbij aan het beschrijven van het thema, doel, de benodigde financiering en (eventueel) beoogde partners van het project.

Voordat je een volgende stap zet, vul je onderstaand schema zo ver en gedetailleerd mogelijk in. Deze informatie is namelijk van groot belang om te kunnen beoordelen of je projectidee haalbaar is en of Europa relevante mogelijkheden biedt voor de ontwikkeling en uitvoering van het project. Bovendien leg je hiermee alvast de basis voor een eventuele projectaanvraag, aangezien je daarbij deze informatie ook nodig hebt.

Ben je niet zelf de initiator van een Europees project, maar ben je door een andere partij uitgenodigd om deel te nemen? Gebruik dan het formulier op de volgende pagina om te bepalen of deelname passend en realistisch is.

2.2 Europese haalbaarheid van het projectidee

Als je beschikt over (enige) (co)financiering en voldoende capaciteit om het project te ontwikkelen, aan te vragen en uit te voeren, en je project dus in algemene zin haalbaar is, moet je vervolgens de Europese haalbaarheid beoordelen. Hierbij gaat het om de volgende twee vragen.

1. ***Is het projectidee echt Europees?***
   Veel programma's en calls stellen eisen aan het consortium dat een aanvraag indient. Vaak is het vereist om het project met minimaal één of meer Europese partners te ontwikkelen en aan te vragen. Is dat het geval bij je project?

2. ***Sluit het projectidee aan op de prioriteiten van de Europese Commissie?***
   Een overlap van het projectidee met Europees beleid is van groot belang vanwege de manier waarop de Europese Unie werkt. De Commissie schrijft jaarlijks projectoproepen (calls) uit en de uiteindelijk geselecteerde projecten bieden antwoorden op de uitdagingen die de EU wil adresseren. Als zodanig verwezenlijkt de EU haar beleidsdoelstellingen via (een selectie van) ingediende projecten, terwijl ze organisaties als de jouwe voorziet van financiering om de eigen ambities te realiseren.
   - Zie de volgende website voor de algemene prioriteiten van de Europese Commissie op de volgende website: De prioriteiten van de Europese Commissie | Europese Commissie (europa.eu).
   - Zie de volgende website voor de prioriteiten van de Europese Unie op het gebied van cultuur, waarover later meer: About the Creative Europe programme | Culture and Creativity (europa.eu).

Beoordeling projectdeelname

1. Thema

(Bijv. Duurzaam cultuurtoerisme, culturele uitwisseling, onderwijs, literatuur, festivals etc.)

2. Doel van het project

(Wat moet het project uiteindelijk opleveren voor alle betrokken partijen?)

3. Beschrijving projectidee

(Wat wil je gaan doen? Op welke schaal? Is het innovatief?)

4. Bouw je met je project voort op andere (Europees-gefinancierde) projecten?

(Is je project nog vooral een idee, of zit je al in de ontwikkelingsfase? Heb je al partners in zicht?)

5. Hoeveel financiering heeft je project nodig?

(Wat zal de totale projectgrootte en benodigde Europese financiering omennabij bedragen? Beschikt je organisatie over (enige) (co)financiering voor dit project?)

6. Welke partners heeft je project nodig?

(Welke kennis en kunde heeft je project nodig? Gaat het hierbij om partners uit het binnen- of buitenland?)

7. Wat is de verwachte looptijd van je project?

(Wanneer begint en eindigt het project?)

8. Benodigde inzet

(Beschikt je organisatie over voldoende interne capaciteit voor de ontwikkeling, aanvraag én uitvoering van het project? Of moeten daar mensen voor worden aangetrokken of ingehuurd?)

2.3 Verkennen van Europese mogelijkheden

Nu je hebt vastgesteld dat je projectidee in algemene zin in aanmerking kan komen voor Europese financiering, is het tijd om op zoek te gaan naar concrete mogelijkheden.

1. ***Welk Europees subsidieprogramma sluit aan bij het projectidee?***
   Onderstaande programma's zijn mogelijk relevant voor jouw projectidee.
   1) **Creative Europe** | Creative Europe is het subsidieprogramma van de Europese Unie dat is gericht op cultuur en creativiteit. Het is dan ook het meest waarschijnlijk dat je project op dit programma aansluit. Creative Europe ondersteunt en bevordert internationale samenwerking in de culturele, creatieve en audiovisuele sector. Zie de link van het Creative Europe-programma hierboven voor meer informatie.
   2) **Horizon Europe** | Dit programma is op onderzoek, innovatie en onderwijs. Horizon Europe is gebaseerd op drie pijlers (excellente wetenschap, wereldwijde uitdagingen en Europees industrieel concurrentievermogen en innovatief Europa). Voor meer informatie: Horizon Europe | European Commission (europa.eu).
   3) **Interreg Europe** | Interreg is een Europees overkoepelend programma dat grensoverschrijdende samenwerking worden ondersteund, met als doel om kennis uit te wisselen en te leren van elkaars praktijken en beleidsinstrumenten. Er zijn verschillende Interreg-niveaus. Binnen het Interreg Europe-programma kan worden samengewerkt me t partners uit heel Europa. Voor meer informatie: Home | Interreg Europe.
   4) **Interreg North West Europe (NWE)** | Interreg NWE is gericht op het noorden en westen van Europa. Projecten die onder dit programma vallen, kunnen dan ook alleen met partners uit deze regio worden ingediend. Voor meer informatie: Home | Interreg NWE (nweurope.eu).
   5) **Interreg A Nederland-Deutschland** | Indien jouw projectidee specifiek gericht is op samenwerking met Duitse partners, bijvoorbeeld in het kader van een gezamenlijke expositie, dan is Interreg A een geschikt financieringsprogramma. Interreg A is eveneens gericht op grensoverschrijdende samenwerking, en dan met name in het Nederlands-Duitse grensgebied. Voor meer informatie: Start - INTERREG (deutschland-nederland.eu).
   6) **Erasmus+** | Erasmus+ ondersteunt individuen met beurzen voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling op het gebied van onderwijs, sport en training. Daarnaast helpt het programma de kwaliteit van onderwijs en van jeugd- en jongerenwerk te verbeteren, met name middels samenwerkingsprojecten. Voor meer informatie: Home | Erasmus+ (europa.eu).
   7) **Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises (COSME)** | Dit programma is specifiek gericht op kleine en middelgrote ondernemingen, in verschillende sectoren, waaronder de culturele en creatieve sector. Dit programma kan vooral interessant zijn voor toerismebedrijven. Voor meer informatie: COSME (europa.eu).

2. ***Zijn er momenteel relevante calls beschikbaar over mijn onderwerp?***
   Als je uit de bovenstaande lijst een programma hebt gekozen die (mogelijk) goed past bij jouw project, dan is de volgende stap om te zoeken naar een concrete *project call* van dit programma. Een call is een oproep van de Europese Commissie om met een projectplan te komen voor een bepaalde uitdaging en is gericht op het behalen van specifieke doelstellingen. Deze calls zijn verzameld in jaarlijkse call-documenten. Je kunt deze op de website van het programma in kwestie vinden.

Bij het beoordelen van een call is een aantal zaken van belang. Zo staat in de call vaak het subsidiepercentage aangegeven: vraag je daarbij af of je organisatie voldoende middelen heeft om het projectbudget sluitend te maken. Bovendien zijn bij sommige calls voorwaarden verbonden aan het type organisatie (bedrijf, stichting, overheid of anderszins) dat een aanvraag kan indienen. Ten slotte is het belangrijk om goed te kijken naar of de aanvraag zonder partners kan worden ingediend of dat een aantal partners verplicht is. Neem vooral contact op met de *Friese Projecten Machine* (FPM) bij vragen of twijfels over de vraag of en zo ja, hoe goed jouw projectidee aansluit op een bepaalde call.

Europese netwerken

Behalve Europese subsidieprogramma's kent Europa ook vele thematische netwerken. Als je op zoek bent naar mogelijkheden voor kennisuitwisseling of partners wil zoeken om een consortium te bouwen, kunnen deze netwerken van pas komen. Je kunt zelf contact opnemen met het netwerk in kwestie of informeer bij FPM naar de mogelijkheden.

Een netwerk dat voor je organisatie mogelijk relevant kan zijn, is het *UNESCO Creative Cities Network*. Leeuwarden is als *City of Literature* bij dit netwerk aangesloten. Ook is het *Eurocities Culture Forum* mogelijk interessant, waar Gemeente Leeuwarden eveneens lid van is. Daarnaast kun je terecht bij de *European Festival Association*. Deze netwerken en hun secretariaten kunnen helpen bij het vinden van partners en het verschaffen van informatie.

3. Aanvragen van het project

Nu je een goed beeld hebt van hoe je project eruit moet gaan zien en welke call van een Europees subsidieprogramma de meeste kans biedt op het binnenhalen van projectfinanciering, is het tijd om de projectaanvraag op te stellen. Dit is vaak een langdurig proces die soms zelfs een jaar of langer, afhankelijk van de omvang van het project, in beslag kan nemen. Het proces bestaat uit vier stappen: 1) het vinden van partners; 2) het ontwerpen en uitwerken van het project; 3) het opstellen van een begroting en 4) het daadwerkelijk indienen van de aanvraag.

Het schrijven van een aanvraag voor een Europees project is een veeleisend en tijdrovend proces. Het is daarom ook mogelijk om een extern schrijfbureau in te huren die de aanvraag samen met jou en je organisatie vorm geeft. Je kunt deze bureaus vinden op internet of informeer bij FPM.

3.1 Partners vinden

Als dat vereist is voor de uitvoering van je projectidee of verplicht wordt gesteld door het programma waarbij je financiering wil aanvragen, moet je op zoek gaan naar partners in Europa. Dat kun je in eerste instantie doen op basis van je eigen netwerk en het bestaande netwerk van je organisatie. Heb je al eens eerder contact gehad met Europese collega's? Of weet je van andere organisaties dat ze met dezelfde uitdagingen en problemen te maken hebben? Neem dan eens contact met hen op en informeer of ze zouden willen aansluiten bij het project dat je ontwikkelt.

Ook als je je project zonder partners gaat indienen of inmiddels al een consortium hebt samengesteld, is het belangrijk dat je contact legt met andere partijen in Nederland en Europa over je project. Om de betrouwbaarheid van je organisatie en de potentie van je projectidee aan te tonen, worden aan projectaanvragen vaak zogenaamde *letters of support* toegevoegd. Dit zijn brieven die zijn ondertekend door stakeholders, bijvoorbeeld andere culturele organisaties, overheden of private partijen. Doorgaans bereid je hiervoor zelf een template voor, die alleen nog maar op briefpapier hoeft te worden ondertekend. Met zo'n letter of support geeft een stakeholder aan potentie te zien in het idee en geïnteresseerd zijn in de uitkomsten, en de replicatie daarvan. De Europese Commissie hecht grote waarde aan de repliceerbaarheid van Europees-gefinancierde projecten, al is dat vanzelfsprekend ook afhankelijk van de aard van het project.

3.2 Ontwerpen en uitwerken van de projectaanvraag

Als je je consortium vorm hebt gegeven, is het tijd om de uiteindelijke projectaanvraag uit te werken. Bij sommige (vaak wat grotere) projecten hoef je niet alle informatie over je voorstel in een keer te verschaffen – dit zijn zogenaamde tweetrapsprocedures. Hierbij dient eerst het projectidee te worden goedgekeurd, waarna het volledige voorstel kan worden voorbereid. Let bij het lezen van de call waarop je je aanvraag indient dus goed op of het een one- of two-stage call is.

Voor de meeste Europese aanvragen dien je een (voor het subsidieprogramma) gestandaardiseerd document in te vullen. Dit document bestaat doorgaans uit (de meeste van) onderstaande onderdelen.

- ***Relevantie en doelstellingen***
    - Wat is de achtergrond van het project? Aan welke algemene doelstellingen (bijvoorbeeld ambities van je organisaties) en specifieke doelstellingen hoop je met dit project bij te dragen?

    - Hoe sluit het beoogde doel van het project aan bij de doelstellingen die in de call staan genoemd, de doelstellingen van het subsidieprogramma waar de call toebehoort en de bredere ambities van de Europese Commissie? Lees je hiervoor goed in op de websites van het subsidieprogramma en de Europese Commissie, en natuurlijk het call-document met specifieke informatie over de call waarop je reageert.
    - Wat is het concept dat de basis vormt van je project? Hoe wil je de gestelde doelstellingen bereiken?
    - Is het project gebaseerd op de methodologie of resultaten van een eerder (Europees-gefinancierd) project?
- ***Impact en projectresultaten***
    - Wat zijn de precieze ambities van je project? Zorg ervoor dat je deze kunt onderbouwen, en kwantificeer indien mogelijk. Stel dat je een project ontwikkelt om meer mensen in aanraking te laten komen met streektaalliteratuur: hoe veel mensen hoop je gedurende de looptijd van je project te bereiken?
    - Hoe duurzaam zijn de resultaten van het project? Heeft het project alleen impact tijdens de looptijd of is er sprake van blijvende impact? Hoe wordt dat gegarandeerd?
    - Wat is de potentie van het project om gerepliceerd of opgeschaald te worden?
- ***Implementatie***
    - Hoe ziet het werkplan van het project eruit? Hierbij geef je kort aan uit welke zogenaamde werkpakketten (zie hieronder) de uitvoering van je project bestaat.
    - Welke stakeholders zijn bij het opzetten en uitvoeren van het project betrokken? Het gaat hier dus uitdrukkelijk niet om consortiumleden, maar om bijvoorbeeld ondertekenaars van een *letter of support* of lokale partijen die worden betrokken bij de uitvoering. Je geeft een korte uitleg van de partij in kwestie en (de redenen voor) haar betrokkenheid bij het project.
    - Werkpakketten
        - De werkpakketten vormen het geraamte van het project. Samen met het opstellen van het budget zal hier doorgaans de meeste tijd van de aanvraag inzitten. Neem dan ook goed de tijd om dit in te vullen.
        - Met deze werkpakketten wordt het grotere geheel van het project onderverdeeld in kleinere (nog steeds substantiële) onderdelen of taken. Denk daarbij bijvoorbeeld aan algemene taken als communicatie of projectcoördinatie, en natuurlijk alle werkzaamheden die nodig zijn voor de uitvoering van jouw specifieke project.
        - Werkpakketten bestaan doorgaans uit een aantal onderdelen. Het werkpakket is gebaseerd op een bepaalde doelstelling (een zogenaamde *expected outcome*). Vervolgens geef je in het werkpakket aan welke werkzaamheden worden ondernomen om dit subdoel te behalen. Dat gebeurd aan de hand van zogenaamde *milestones* (controlepunten die aangeven hoe het staat met de vooruitgang van je project) en *deliverables* (concrete (en significante) output die je project heeft opgeleverd, zoals een handleiding, website of communicatiestrategie).
        - Ook geef je in de werkpakketten aan welk consortiumlid wat doet en hoe lang je bezig bent met een bepaald werkpakket. Deze kunnen overigens naast elkaar bestaan: het is niet zo dat je eerst werkpakket één moet afronden alvorens je met het tweede pakket kan beginnen.

    - Hoe vertaalt de uitvoering van de werkpakketten van het project zich in een planning (in de vorm van een tijdlijn waarop de verschillende activiteiten binnen de werkpakketten staan aangegeven)?
    - Hoe zorg je ervoor dat de impact van het project goed wordt gemonitord en daar verslag over wordt uitgebracht?
    - Hoe wordt er (breed) gecommuniceerd over de resultaten van het project? En op welke manier wordt disseminatie van projectresultaten gegarandeerd? De communicatiestrategie – zowel naar stakeholders als het bredere publiek – moet duidelijk worden aangegeven in de aanvraag.
- ***Middelen***
    - Hoe ziet het consortium eruit? Hoe brengen de verschillende partners tezamen de benodigde expertise (en middelen) om het project succesvol ten uitvoer te brengen? Wat is de (globale) rolverdeling? Meer gedetailleerde informatie over de consortiumleden en hun projectteams moet vaak in een bijlage bij de aanvraag worden opgegeven.
    - Hoe wordt het management van het project vormgegeven? Wie is de projectleider? Is er een klankbord of stuurgroep die beslissingen neemt en richting geeft aan het project?
    - Wat is je budget en uit welke kosten bestaat deze? Meer informatie over het opstellen en verantwoorden van een projectbudget, vind je hieronder.

3.3 Opstellen van een begroting

Aangezien je deze aanvraag schrijft om Europese subsidies binnen te halen voor jouw project, is de begroting een van de belangrijkste onderdelen van de aanvraag. Hierin onderbouw je welk bedrag je nodig hebt, en waaraan je dat gaat besteden. Dat doe je met name door inschattingen te maken van het aantal uren dat per projectmedewerker aan het project zal worden besteed – niet alleen over het hele project, maar juist per activiteit. Dit vormt de basis voor een goed onderbouwde en realistische begroting.

Houd hierbij niet alleen rekening met de medewerkers die direct aan het project werken, maar ook meer zijdelings betrokkenen zoals (financiële) administratie en communicatie. Behalve de uren van betrokken medewerkers van de consortiumleden, moet in de begroting ook in te kopen materiaal en het inhuren van externe experts worden meegenomen. Het is ten slotte van groot belang dat je ook de zelf in te brengen cofinanciering voor je project op orde hebt.

3.4 Indienen van de aanvraag

Als je de hele aanvraag hebt ingevuld – en alles nog eens gedubbelcheckt hebt – kan de aanvraag dan eindelijk worden ingediend. Dat gaat via het digitale portal 'Funding & Tender Opportunities' van de Europese Unie, waar je ook alle informatie vindt over de verschillende Europese subsidieprogramma's en calls. Op dit portaal maak je een account aan en vul je de gevraagde velden in en voeg je de ingevulde aanvraag (vaak) als bijlage bij. Zorg er bovendien voor dat je andere belangrijke bijlagen – zoals de *letters of support* van stakeholders – niet vergeet.

Voor de definitieve indiening van de aanvraag is vaak een handtekening nodig onder een zogenaamde *letter of intent*, waarmee de ondertekenaar – bijvoorbeeld de directeur van je organisatie – aangeeft garant te staan voor de cofinanciering en zijn of haar commitment uitspreekt.

4. Uitvoeren van het project

Je project is goedgekeurd. Gefeliciteerd! Maar wat nu? Als je project is goedgekeurd, komen er weer een hoop vragen en taken op je af. In deze fase teken je een overeenkomst met de subsidieverstrekker en de partners in het project. Vervolgens kun je beginnen aan de uitvoering van het project zoals je dat hebt uitgewerkt in de vorige fase. Deze derde en laatste fase van het werken met een Europees project bestaat uit de volgende stappen.

1. ***Het voorbereiden van de uitvoering***
    - Tekenen van de *grant agreement*
    - Samenstellen van een projectteam
    - Formele projectdocumentatie
    - Communicatie
    - Financiën
2. ***Uitvoering van het project***
    - Als partner
    - Als lead partner
3. ***Afsluiting van het project***
    - Afronden
    - Archiveren
    - Evalueren

Deze stappen volgen elkaar overigens niet per se na elkaar op. Je bent tijdens de uitvoering van het project immers ook bezig met communicatie en tussentijdse evaluatie.

Het kan natuurlijk ook zo zijn dat je project is afgekeurd. Helaas! In dat geval moet je, als lead-partner, je consortium informeren. Bespreek met je partners wat jullie volgende stappen zijn. Is er bijvoorbeeld een reparatiemogelijkheid van de aanvraag (waarbij je enkele onderdelen kunt aanpassen of verbeteren)? Zo nee, evalueer dan wat verbeterpunten zijn en of het mogelijk en wenselijk is om je aanvraag in de toekomst nog eens in te dienen – op dezelfde of een heel andere call of subsidieprogramma.

4.1 Het voorbereiden van de uitvoering

Tekenen van de grant agreement

Nog voordat je kunt beginnen met de uitvoering van je project, moeten jij en je partners eerst de zogenaamde *grant agreement* tekenen. Je kunt dit document zien als de officiële bekrachtiging van je aanvraag. Het is een contract tussen, aan de ene kant, het Europese programma dat de subsidie verstrekt en, aan de andere kant, jouw organisatie en (eventuele) partners. In het document is vastgelegd hoe, voor welke bestemming, wanneer en onder welke voorwaarden de Europese subsidie wordt uitgekeerd. Daarnaast bevat het document een overzicht van jouw project: wat is de kern van het project, hoe zien de verschillende werkpakketten (en daaraan gekoppelde *milestones* eruit) en hoe ziet de personele inzet per partner per werkpakket eruit.

De *grant agreement* vormt daarmee de basis voor jouw verplichtingen richting het Europese programma, en is leidend bij de beoordeling en controle vanuit het programma. Je kunt, na de *agreement* te hebben ondertekend, daarom ook niet zomaar van de daarin vastgelegde afspraken afwijken. Dat dient te kunnen worden verantwoord.

Samenstellen van het projectteam

De samenstelling van jouw projectteam is natuurlijk in belangrijke mate afhankelijk van welke inhoudelijke expertise je nodig hebt om jouw project tot een goed einde te brengen. Desalniettemin heb je bij het werken met Europese projecten vaak een aantal vaste rollen nodig, die soms best kunnen overlappen. Zo kan communicatie worden opgepakt door de projectmanager, als dat binnen het programma past, in plaats van de communicatieafdeling daarvoor te vragen of extern in te huren. Het gaat er dan ook vooral om dat, voor aanvang van het project, voldoende personele inzet voor iedere rol is gewaarborgd.

Hieronder volgt een checklist van functies en rollen die (doorgaans) voor ieder Europees project moeten worden ingevuld:

Functie	Checklist
AS (Authorised Signatory) of LEAR (Legal Entity Appointed Representative) |Tekenbevoegde binnen de organisatie	
Projectmanager | Verantwoordelijk voor dagelijkse leiding, projectvoering en bijbehorende EU-verplichtingen	
Inhoudelijk verantwoordelijke | Verantwoordelijk voor dagelijkse inhoudelijke uitvoering van het project	
Financieel ondersteuner | Verantwoordelijk voor financiële administratie en de rapportage in samenwerking met de projectmanager	
Communicatiemedewerker | Voor het uitvoeren van de communicatie-verplichtingen vanuit het EU-project	
FLC (First Level Control) of auditor | Afhankelijk van de specifieke regels van het programma dat de subsidie verstrekt. Dit is in principe een externe controller of accountant	

Formele projectdocumentatie

Europese projecten vragen vaak veel administratie. Je moet rapporteren over de voortgang van de uitvoering van de verschillende werkpakketten, en het halen van de door jou en je partners zelf opgestelde *milestones* en *deliverables*. Het is daarom belangrijk om meteen aan het begin van het project goed vast te leggen wie wat bijhoudt. Zo kun je eventuele frustratie en moeilijkheden omtrent de administratie tijdens en na het project voorkomen. De precieze eisen wat betreft projectdocumentatie en -administratie verschillen per Europees subsidieprogramma.

Communicatie

Ook de vereisten omtrent communicatie (en disseminatie) over een Europees project verschillen per subsidieprogramma. Controleer daarom welke voorwaarden op dit gebied aan jouw call verbonden zijn. Doorgaans gaat het om een of meerdere van de volgende elementen:

- Ophangen van posters met het projectlogo op kantoor of locaties van je organisatie
- Zorgen voor zichtbaarheid van het projectlogo en de projectbeschrijving op een website, binnen de website van jouw organisatie of op een aparte website. Hierbij dien je vaak ook de Europese Unie of het programma dat je subsidie verstrekt zichtbaar te maken

- Sturen van persberichten bij het begin of afronden van een project, of het behalen van een belangrijk resultaat

Financiën

Hoewel de precieze vereisten wederom afhankelijk zijn van de bepalingen van jouw call en programma, is er een aantal aspecten die bij zo goed als alle projecten van belang zijn.

- Zorg dat je projectteam een financieel ondersteuner heeft die de financiën van het project regelt en de kostenplaatsen instelt. Houd er rekening mee dat je zowel (eventuele) inkomsten als uitgaven moet boeken, en dat je die ten alle tijden moet kunnen verantwoorden.
- Kijk goed naar de aanbestedingsregels en subsidialiteitsvoorwaarden (wat voor soort kosten kunnen geclaimd worden), wisselkoers (mocht je buiten de Eurozone reizen), VAT etc. Vaak zijn hieromtrent richtlijnen of factsheets beschikbaar. Als je de aanbesteding niet goed inricht, kun je kosten doorgaans niet via het project declareren.
- Kijk naar de regeling rondom de urenregistratie van medewerkers. Soms moet je tijdschrijven, maar in bepaalde programma's kun je een %-letter opstellen. Dit is een jaarlijkse brief, ondertekend door je leidinggevende, waarin je aangeeft voor hoeveel procent van je aanstelling je voor het project werkt.
- Regel een creditcard of debetcard voor je project. Dit maakt het boeken van reizen en accommodatie aanzienlijk eenvoudiger en sneller.

4.2 De uitvoering van het project

Nu je alles hebt voorbereid, is het tijd om eindelijk aan het project te beginnen. De daadwerkelijke uitvoering van het project neemt doorgaans het grootste deel van het hele proces in beslag. De precieze vorm ervan is natuurlijk afhankelijk van je projectdoelen.

Bij het uitvoeren van het project is het belangrijk om de in het projectvoorstel voorgenomen resultaten te realiseren, en daar niet al te veel van af te wijken. Om dit te bewerkstelligen, is het natuurlijk belangrijk om goed samen te werken met je partners, effectief te communiceren over het project, een correcte projectadministratie te voeren en de financiële en inhoudelijke verantwoording goed op orde te hebben. Hieronder volgt een overzicht van aspecten die bij de uitvoering van alle Europese projecten, ongeacht hun inhoud, van belang zijn:

Als partner

- Zorg voor een heldere administratieve structuur van je project (projectmappen bijvoorbeeld) waar alle projectmedewerkers mee kunnen werken.
- Voer een volledige en zorgvuldige projectadministratie – zodat bewijzen, resultaten en targets snel kunnen worden geleverd ten tijde van de projectrapportages.
- Maak een planning/projectplan dat is verbonden aan de claimperiodes in je project en de gevraagde activiteiten, projectprestaties en resultaten. Zorg dat de benodigde inzet en beschikbaarheid van medewerkers gewaarborgd is.
- Zorg voor heldere communicatie binnen het projectteam.

Als lead-partner

- Zorg voor een duidelijke administratieve structuur van je project.
- Draag zorg voor regelmatige en heldere communicatie met de partners. Plan periodieke live meetings en ook online meetings zodat de communicatiestroom op gang blijft. Zorg bij voorkeur ook voor een gezamenlijke online werkruimte, bijvoorbeeld via Microsoft Teams. Houd oog voor 'zwakke' partners – zodat zij gevraagde resultaten op tijd aanleveren en geen vertraging opleveren.
- Draag zorg voor heldere instructies richting partners over rapportages, financiële regels en afspraken, deadlines, de aard van de meetings, externe profilering, de resultaten die behaald moeten worden en disseminatie van resultaten. Zorg ervoor dat hier vanaf het begin van het project duidelijkheid over bestaat en goede afspraken over zijn gemaakt.
- Voer een volledige en zorgvuldige projectadministratie – zodat bewijzen, resultaten en targets snel kunnen worden geleverd ten tijde van de projectrapportages. Dit is ook van groot belang om als lead-partner de voortgang van het project in totaliteit te kunnen monitoren. Doorgaans is het aan te bevelen de voortgang, ook van partners, bij te houden in een spreadsheet.
- Maak een planning/projectplan dat is verbonden aan de claimperiodes in je project en de gevraagde activiteiten, projectprestaties en resultaten. Zorg dat de benodigde inzet en beschikbaarheid van medewerkers gewaarborgd is.
- Communicatie in de eigen organisatie: zorg dat er met enige regelmaat wordt gecommuniceerd middels nieuwsberichten en/of activiteiten gelieerd aan het project. Betrek hier de politieke en/of ambtelijke trekkers bij.
- Zorg dat je goede contacten legt bij het secretariaat van het Europese subsidieprogramma. Warme contacten scheelt veel tijd en rompslomp bij vragen of problemen.

Projectuitvoering	**Checklist**
Opzetten projectadministratie	
Team samenstellen met duidelijke rolverdeling	
Opzetten communicatiestructuur	
Opzetten financiële structuur	
Opzetten van een overlegstructuur (intern)	
Opzetten van een overlegstructuur (extern)	
Monitoring project (resultaten)	

5. Afronding van het project

Je project zit erop! Hopelijk hebben jij en je partners de gestelde doelen behaald en is het project succesvol verlopen.

Afronden

- Volg de instructies van het Europese programma en de lead-partner omtrent de afronding van het project op.
- Let op: het einde van projectperiode en het einde van de rapportageperiode zijn niet altijd dezelfde data. Na het einde van de projectperiode is er doorgaans tijd om de laatste rapportage in te dienen en de finale financiële claim te doen.

Archiveren

- Volg de instructies van het Europese programma omtrent de archivering van het project op. Archivering is van groot belang omdat de (theoretische) mogelijkheid bestaat van een Second Level Control. Dit is een nadere externe controle van de wijze waarop het project is uitgevoerd en houdt in dat de feitelijke administratie wordt gecheckt. Eventuele fouten kunnen leiden tot gedwongen terugbetaling van subsidie aan het programma.
- Realiseer je dat de documenten die je hebt gebruikt en de administratie die je hebt gevoerd, goed bewaard moeten blijven.

Evalueren

- Evalueer het project intern met je team: wat ging goed, wat kon beter, zijn er nog mogelijkheden in de toekomst om het project verder uit te breiden? Welke Europese programma's zijn dan interessant?
- Denk hierbij bijvoorbeeld aan onderstaande thema's en vragen:
  1. Projectverloop in hoofdlijnen | Wat was de toegevoegde waarde van het project?
  2. Partnerschap – Terugblik op de samenwerking | Welke partners zijn interessant voor een mogelijk volgend project?
  3. Thema | Zijn er nog meer mogelijkheden rondom het thema waar je onder hebt gewerkt?
  4. Europese programma | Leverde het Europese werk veel extra moeite op? Verliep het soepel of juist stroef?
  5. Knelpunten – Rondom management, communicatie, projectverloop, etc. | Wat had beter gekund?
  6. Capaciteitsopbouw | Mogelijk leidt dit project tot nieuwe Europese projectmogelijkheden omdat je nu ervaring hebben met Europees werken en een specifiek Europees programma.

COLOFON

Dit handboek is tot stand gekomen in het kader van het Europese project ECoC-SME.

ECoC-SME is een interregionaal samenwerkingsproject dat zich richt op de onderbenutte kans voor steden en regio's om bestaande en potentiële MKB-bedrijven te ontwikkelen via hun vroege betrokkenheid bij evenementen zoals Culturele Hoofdstad (LF2018). Het project richt zich op het potentieel van het mega-evenement om lokaal ondernemerschap te activeren, te versterken en te diversifiëren door hun creatieve, 'onconventionele' sector-overschrijdende samenwerkingsverbanden, clustering en netwerken, evenals hun internationalisering, aan te moedigen.

In het project verkennen en delen de partners, bestaande uit culturele hoofdsteden uit het verleden, heden en de toekomst, via een proces van co-creatie hun ervaringen en praktijk om lokaal mkb te versterken. Deze uitwisseling in *Local Learning Labs* en internationale projectbijeenkomsten resulteert in nieuwe projecten en initiatieven op maat in de vijf verschillende steden. Er zullen actieplannen worden opgesteld om deze instrumenten te verrijken en in het derde jaar van het project zullen geselecteerde maatregelen in deze steden en regio's worden uitgevoerd.

Projectpartners

- Gemeente Leeuwarden
- Inqubator Leeuwarden
- Savonlinna: University of Eastern Finland
- Matera: Materahub, Italië
- Rijeka: Municipality of Rijeka, Kroatië
- Timisoara: Municipality of Timisoara, Roemenië
- Kaunas: Vytautas Magnus University Centre for Enterprise Practices, Litouwen