برنامج

Interreg NEXT MED

دليل تنفيذ المشاريع

(PIM)

1 – 11.12.2025

الفهرس

الفصل الأول 1. الوثائق الرئيسية والجهات الفاعلة المعنية	5
1.1المقدمة	6
2.1 المعلومات التفصيلية عن الوثائق الرئيسية	6
3.1 المعلومات التفصيلية عن الجهات الفاعلة	8
الفصل الثاني 2. انطلاق المشروع	10
1.2 انطلاق المشروع - الدليل العملي لمشاريع Interreg NEXT MED	11
1.1.2 لماذا التركيز على البدء بالمشروع	11
2.2 فهم الجدول الزمني للمشروع	11
1.2.2 متى يبدأ مشروعي وينتهي بشكل رسمي؟	11
3.2 اعداد النظام المحاسبي	12
1.3.2 كيفية التأكد من تتبع كل يورو	12
2.4 تأسيس الأدوات المالية	13
1.4.2 ما الذي نحتاج إلى وضعه حيز التنفيذ قبل استلام أموال البرنامج؟	13
2.5 اختيار المراقب/المدقق للشريك الرئيسي والشركاء	14
1.2.5 من يتحقق من نفقاتنا؟	14
6.2 الإعلان عن انطلاق المشروع	15
1.6.2 كيف نجعل مشروعنا مرئياً منذ بدايته وحتى نهايته وما بعده؟	15
الفصل الثالث 3. المبادئ العامة	16
الفصل الرابع 4. التواصل والظهور الإعلامي	17
الفصل الخامس 5. التصرف المالي	20
1.5 الدفعة المقدمة	21
1.1.5 مبلغ الدفعة المقدمة	21
2.1.5 أين سيتم تحويل التمويل؟	21
2.5 المدفوعات المرحلية	22
1.2.5 مبلغ المدفوعات المرحلية	22
2.2.5 كيف يتم التقديم؟	22
3.2.5 كيف سيتم دفعه؟	23
3.5 استخدام الدفعات المقدمة والمرحلية	23
4.5 الدفعة النهائية	24
1.4.5 مبلغ الدفعة النهائية	24
5.5 التمويل المشترك	24
1.5.5 مبلغ التمويل المشترك	24
2.5.5 ما الذي ينبغي مراعاته لضمان التدفق النقدي للمشروع؟	25

الفصل السادس 6. التكاليف المؤهلة 27
1.6 التكاليف المؤهلة 28
2.6 التكاليف غير المؤهلة 28
3.6 التكاليف المؤهلة: فئات التكلفة 29
1.3.6 تكاليف الموظفين 30
1.1.3.6 التوظيف 31
2.1.3.6 الأنواع (التصنيفات) 31
3.1.3.6 كيفية احتساب تكاليف الموظفين 35
2.3.6 التكاليف المكتبية والإدارية 39
3.3.6 تكاليف السفر والإقامة 40
4.3.6 البنية التحتية والأشغال 40
5.3.6 تكاليف المعدات 42
6.3.6 تكاليف الخبرات والخدمات الخارجية 44

الفصل السابع 7. المشتريات 46
1.7 الأهداف الرئيسية لعمليات الشراء 47
2.7 الإطار القانوني 48

الملحق 2 من اتفاقية التمويل – الهيكل والمقتطفات 50
أ. الأحكام العامة 51
ب. أنواع الإجراءات 52
ت. الاعداد 53
ث. المواصفات الفنية ومعايير التقييم 53
ج. تقديم العروض والتقييم وقرار الارساء 54
ح. تنفيذ العقد 54
خ. أنواع الإجراءات والحدود المالية 55
د. أنواع الإجراءات حسب مستوى الإعلان والنشر 56

11.7 **الرسائل الرئيسية** 58

الفصل الثامن 8. التقارير والضوابط 59
1.8 التحققات الإدارية بناءً على درجة المخاطر 60
1.1.8 ما المقصود ب **RBMV** 60
2.1.8 من الجهة المسؤولة 60
3.1.8 ما هي منهجية التدقيق الإداري القائمة على المخاطر **(RBMV)** ؟ 61
4.1.8 اختيار العينة وتوسيع نطاقها 63
2.8 اعداد التقارير 63
1.2.8 التقارير المرحلية والنهائية 63
1.1.2.8 متى؟ 63
2.1.2.8 كيف؟ 64
3.1.2.8 ماذا؟

3.8 الضوابط 64
1.3.8 التدقيقات الإدارية والزيارات الميدانية 69
2.3.8 التدقيق على المشاريع 69

الفصل التاسع 9. تعديلات المشروع 71
1.9 مقدمة 72
2.9 التعديلات: القواعد المالية الأساسية 72
3.9 إعادة تخصيص الميزانية: قيود محددة 72
4.9 التعديلات الطفيفة 73
5.9 التعديلات الجوهرية 73
6.9 ملخص 74
7.9 التغييرات في الأنشطة والمخرجات والنتائج: القيود الرئيسية 76
8.9 التغييرات في الشراكة 76

الفصل العاشر 10. المتابعة وإدارة المخاطر 77
1.10 متابعة المشروع 78
2.10 متابعة التقدم المحرز 78
3.10 دور الشريك الرئيسي 78
4.10 متطلبات السلطة الإدارية والكتابة/ السكرتارية المشتركة 79
5.10 الدعم المقدم من السلطات الوطنية 79
6.10 المتابعة الدورية 79
7.10متابعة المؤشرات 80
8.10 ما الذي يمكن التحقق منه؟ 80
9.10 إدارة المخاطر 81
1.9.10مخاطر نطاق (مجال) المشروع 82
2.9.10 ضعف الأداء 82
3.9.10 اعداد الميزانية – مخاطر التكاليف 82
4.9.10 المخاطر الزمنية 83
5.9.10 نقص الموارد 83
6.9.10 المخاطر التشغيلية 83
7.9.10 غياب الوضوح 83
أولا: تحديد المخاطر 84
ثانيا: تقييم الاحتمالية والأثر 85
ثالثا: الحلول الخاصة بكل خطر 85
رابعا: مراجعة تقييم مخاطر المشروع 85
إدارة المخاطر – الخلاصات الرئيسية 85

الفصل الحادي عشر 11. اقفال المشروع 86

الفصل 1

الوثائق الرئيسية

والجهات الفاعلة المعنية

1.1 مقدمة

يمثل دليل تنفيذالمشاريع (PIM)الوثيقة التوجيهية الأساسية والمركزية لجميع الجهات المستفيدة من المشاريع الممولة في إطار برنامج **Interreg NEXT MED**. تهدف هذه الوثيقة إلى تقديم توجيهات وإرشادات تفصيلية تغطي كافة مراحل دورة حياة المشروع، بدءاً من مرحلة التعاقد وحتى الإغلاق النهائي، بما في ذلك الالتزامات المتعلقة بإعداد التقارير وصرف الدفعات المالية. كما يهدف الدليل إلى توفير معلومات نافعة وأمثلة توضيحية جلية لتعميق الفهم حول آليات تنفيذ المشاريع وفقاً للقواعد والإجراءات الخاصة ببرنامجInterreg NEXT MED ، وأحكام عقد المنحة، وبنود اتفاقية الشراكة، والتشريعات الأخرى ذات الصلة، بما يضمن إدارة سلسة وفعالة للمشاريع.

ولهذا السبب، يوصى بشدة بتعميم هذا الدليل وتداوله بين جميع الشركاء لغرض دعم وترسيخ منهجية إدارة مشتركة وفعالة للمشاريع.

تكمن القيمة المضافة لدليل تنفيذ المشاريع (PIM) في توضيح وتفصيل القواعد والإجراءات الواردة في العديد من الوثائق المرجعية للبرنامج، والمذكرات التشغيلية، والأسئلة الشائعة .(FAQs) وبما أن طبيعة تلك الوثائق تقتصر على وضع المبادئ العامة، فإن هذا الدليل يتولى ترجمة وتحويل تلك المبادئ إلى أطر وصيغ تشغيلية ملموسة.

تعتبر القواعد والتوصيات المنصوص عليها في هذه الوثيقة إلزامية واجبارية؛ وإن أي إخفاق أو تقصير في تقديم التقارير الدورية أو المعلومات الإضافية التي تطلبها السلطة الإدارية (Managing Authority - MA) قد يترتب عليه تطبيق العقوبات والاقتطاعات المالية المشار إليها في المادة 12، أو قد يؤدي إلى إنهاء عقد المنحة (Grant Contract) وفقاً لأحكام المادة 11. وتتوفر معلومات ووثائق إضافية بشأن الدعوات لتقديم مقترحات المشاريع وتنفيذها للتنزيل عبر الموقع الإلكتروني الرسمي للبرنامج.

2.1 المعلومات التفضيلية عن الوثائق الرئيسية

توفر الوثائق المدرجة أدناه القواعد، والإجراءات، والتعليمات الحاكمة والموجهة لكيفية تنفيذ المشاريع المعتمدة بنجاح:

عقد المنحة (Grant Contract - GC): يمثل عقد المنحة الاتفاقية القانونية المبرمة والموقعة بين السلطة الإدارية (MA)والشريك الرئيسي (Lead Partner - LP) نيابةً عن كامل الشراكة والتحالف الدولي للمشروع، ويشكل الإطار القانوني والمالي للمشروع. يتمثل الغرض الأساسي من عقد المنحة في قيام السلطة الإدارية بتخصيص المنحة لغرض تنفيذ مشروع معين .ويتضمن عقد المنحة المكون من 25 مادة و4 ملاحق:

i. وصف المشروع؛
ii. ميزانية المشروع؛
iii. اتفاقية الشراكة؛
iv. مذكرة معلومات حول معالجة البيانات الشخصية وفقاً للائحة العامة لحماية البيانات.**(GDPR)**

ينظم عقد المنحة الالتزامات والمسؤوليات المتبادلة بين السلطة الإدارية **(MA)** والشريك الرئيسي**(LP)** ، في حين تحدد اتفاقية الشراكة والمسؤوليات والواجبات التعاقدية القائمة بين الشريك الرئيسي **(LP)** وشركاء المشروع **(Project Partners - PPs).**

قضايا ومسائل رئيسية:

- سيتم أخذ الجودة والتوقيت الخاصين بتسليم مخرجات ونتائج المشاريع المعلن عنها في وصف المشروع بعين الاعتبار أثناء متابعة المشروع. لذلك، يجب احترام محتوى وصف المشروع والنظر إلى إدارة المشروع وفقاً لنهج شمولي: فني ومالي، بدلاً من مالي فقط.

- يتوقع عقد المنحة عقوبات متعلقة بتدني مستويات الأداء والأخطاء في تنفيذ المشروع (المادة 12). وتفادياً للاقتطاعات المالية وأوامر استرداد الأموال، ينبغي على الشريك الرئيسي أن يفهم تماماً المنطق الأساسي للعقد منذ البداية وليس أثناء تنفيذ المشروع أو الأسوأ من ذلك، في المرحلة النهائية

- المشاركة تعني الاهتمام .لذلك، يقع على عاتق الشريك الرئيسي واجب تزويد شركائه بنسخة من عقد المنحة بما يشمل الملاحق والتعديلات، والتأكد من أن الالتزامات والمتطلبات المدرجة بموجب العقد مفهومة ومطبقة منذ بداية المشروع من قبل جميع الشركاء.

في الثاني عشر من ديسمبر 2022، وافقت المفوضية الأوروبية على وثيقة البرنامج لدعم التعاون لحوض البحر الأبيض المتوسط (Interreg VI-B NEXT Mediterranean Sea Basin (NEXT MED))، بموجب القرار C (2022) 9543.وتحدد وثيقة البرنامج الإطار الاستراتيجي للفترة 2021-2027.

خطة المتابعة والتقييم الاسترشادية(M&E – **(Indicative Monitoring and Evaluation Plan)**) خطة المتابعة والتقييم (ملحق بوثيقة البرنامج). توفر خطة المتابعة والتقييم وصفاً موجزاً لمؤشرات البرنامج لقياس ما إذا كانت الإجراءات التي ينفذها كل مشروع تحقق النتائج المتوقعة. وتعتبر الخطة ذات صلة بتنفيذ المشروع نظراً لأن إنجازات المشروع تساهم في تحقيق مؤشرات البرنامج.

مشروع **TESIM** هو مشروع دعم فني يقدم الدعم والتوجيه لتنفيذ وإدارة برامج Interreg Next وعددهم سبعة (7)، بالإضافة إلى إغلاق برامج الآلية الأوروبية للجوار والشراكة لتعاون عبر الحدود الـ 15. ويتم تمويله من قبل المفوضية الأوروبية وتديره المديرية العامة للسياسة الإقليمية والحضرية(DG REGIO) ، بصفتها سلطة التعاقد
.يوفر مشروع TESIM وثائق (ملفات حقائق) تحتوي على أوصاف وتوضيحات تفصيلية تشير إلى عدة موضوعات (على سبيل المثال: القواعد الوطنية الخاصة بالمشتريات للمستفيدين من برنامج Interreg Next)، وهي متاحة على موقع TESIMالإلكتروني https://interregtesimnext.eu

3.1 المعلومات التفصيلية عن الجهات الفاعلة

إلى جانب الشريك الرئيسي والشركاء، فإن الجهات الفاعلة المعنية بتنفيذ المشروع متعددة. ومن بينها، فقط الجهات المذكورة أدناه هي ذات صلة بتنفيذ المشروع، في حين أن الجهات الأخرى معنية بالبرنامج أكثر من معنيتها بتنفيذ المشروع.

الجهات الفاعلة المعنية بتنفيذ البرنامج:

1. **السلطة الإدارية (Managing Authority - MA):** هي إقليم ساردينيا ذو الحكم الذاتي (إيطاليا)، ومقرها في مدينة كالياري (إيطاليا) وتتألف من الوحدة الآمرة بالصرف والتشغيل، ووحدة المحاسبة. وتتحمل السلطة الإدارية المسؤولية عن الإدارة التشغيلية والمالية اليومية للبرنامج، مع ضمان امتثال قرارات لجنة المتابعة للقانون، واللوائح، والأحكام المعمول بها.

2. **الكنابة/ السكرتارية الفنية المشتركة (JS)** هي فريق من الخبراء الدوليين المسؤولين عن دعم السلطة الإدارية في تنفيذ ومتابعة المشاريع الممولة. وتعتبر الكتابة / السكرتارية الفنية المشتركة المرجع الرئيسي للمستفيدين بشأن تنفيذ المشروع.

3. **المكاتب الفرعية (Branch Offices - BOs):** تم إنشاؤهما لتعزيز القرب من المستفيدين المحليين، ومساندة السلطة الإدارية في الترويج لفرص البرنامج، وتنظيم الفعاليات والدورات التدريبية، ومتابعة العمليات الممولة. المؤسسات المستضيفة للمكتبين الفرعيين هي: سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**(ASEZA)** ، ومقرها في الأردن لمنطقة شرق البحر الأبيض المتوسط، وإقليم فالنسيا (المؤسسة الحكومية لفالنسيا)، ومقرها في إسبانيا لمنطقة غرب البحر الأبيض المتوسط.

4. **نقاط الاتصال الوطنية (National Contact Points - NCPs):** دعم السلطة الإدارية في تقديم المعلومات للمستفيدين المحتملين، والترويج للبرنامج ومتابعة المشاريع الممولة. كما أنهم يساعدون المستفيدين أثناء تنفيذ المشروع من حيث تسهيل العلاقات مع الشركاء الوطنيين. ويتم تعيين نقطة اتصال وطنية واحدة لكل دولة مشاركة من قِبل السلطة الوطنية المعنية.

5. **مراقبو / مدققو حسابات المشاريع (Controllers / Auditors):** يتم تعيينهم من قِبل الشريك الرئيسي والشركاء، وفقاً للقواعد والإجراءات الوطنية. ويلعب المراقب / المدقق دوراً رئيسياً في تنفيذ الإجراءات المتفق عليها بالعناية المهنية الواجبة والامتثال الكامل لمدونة قواعد السلوك المهني المشار إليها في ذلك المستند.

6. **سلطة التدقيق (Audit Authority - AA):** الموكلة إلى إقليم ساردينيا ذو الحكم الذاتي، وتتولى إجراء عمليات التدقيق على المنظومة وعلى المشاريع لبرنامج Interreg Next Med. وهي تعمل بشكل مستقل عن السلطة الإدارية وتتلقى الدعم من مجموعة من المدققين من كل دولة مشاركة. وسلطة التدقيق مخولة بمباشرة مهامها في كل أراضي البرنامج، سواء بشكل مباشر أو من خلال شركة أو شركات التدقيق **المتعاقد معها فرعياً**، وفقاً للآليات

المحددة التي سيتم تقريرها في استراتيجية التدقيق. وستتولى سلطة التدقيق تنفيذ عمليات التدقيق على عينة من المشاريع.

جهات مؤسسية فاعلة أخرى:(Other institutional actors)

1. **السلطات الوطنية :(National Authorities - NAs)** تمثل النظير والمقابل المؤسسي الوطني للسلطة الإدارية **(MA)** في كل دولة من الدول المشاركة في البرنامج.

2. **لجنة المتابعة :(Monitoring Committee - MC)** تتألف وتتشكل من ممثلي السلطات الوطنية**(NAs)** ، وتعتبر الهيئة العليا والأساسية لصنع القرار ورسم السياسات واعتماد التوجهات الخاصة بالبرنامج.

3. **مجموعات المدققين :(Group of Auditors - GoA)** تُساعد سلطة التدقيق **(AA)** وتُساندها مجموعة من المدققين تضم ممثلاً عن كل دولة من الدول المشاركة في البرنامج، لضمان تنسيق أعمال التدقيق والامتثال على المستوى الإقليمي وتسهيل مهام سلطة التدقيق ومزودي الخدمات التابعين لها.

4. **المراقبون الوطنيون (في الدول الشريكة الأوروبية) / نقاط اتصال الرقابة - (Control Contact Points CCPs في الدول الشريكة المتوسطية :(**تقوم كل دولة مشاركة بتعيين مسؤول رقابة وطني واحد أو أكثر أو نقاط اتصال رقابية لدعم ومساندة السلطة الإدارية في المهام الرقابية المرتبطة بالتحقق من نفقات المشاريع. ويتولى هؤلاء اعتماد ومصادقة مراقبي الحسابات المختارين من قِبل الشريك الرئيسي والشركاء، وفحص النفقات عند الحاجة.

5. **لجنة التقييم :(Assessment Board - AB)** يتم تعيين أعضاء لجنة التقييم من قِبل لجنة المتابعة **(MC)**، وتتمثل وظيفتها الأساسية والجوهرية في دراسة وتقييم ومراجعة مقترحات المشاريع واختيار الأنسب منها للتمويل وفق معايير الجدارة والشفافية

توصيات وإرشادات تشغيلية:(TIPS)

- حتى وإن لم يكونوا مشاركين بشكل مباشر في إدارة المشروع، يتعين على الشريك الرئيسي والشركاء منح الجهات الفاعلة المذكورة أعلاه حق الوصول إلى المواقع والأماكن التي يتم فيها تنفيذ المشروع (المادة 16.4 من عقد المنحة)
- ينبغي على الشريك الرئيسي والشركاء بدء علاقات منتظمة مع الهيئات الوطنية في بلدانهم المعنية منذ بداية تنفيذ المشروع. هذا يصب في مصلحة المشروع نظراً لأن نقاط الاتصال الوطنية يمكنها تقديم الدعم لتنفيذ المشروع كما أن المراقبين الوطنيين/نقاط اتصال الرقابة مشاركون بشكل مباشر في مراقبة المصروفات

الفصل 2

انطلاق المشروع

1.2 انطلاق المشروع - الدليل العملي لمشاريع Interreg NEXT MED projects

1.1.2 سبب التركيز على البدء بالمشروع

لأن الأشهر الأولى تحدد إذا كان مشروعك سيسير بسلاسة أم سيواجه تأخيرات أو تكاليف غير مؤهلة، أو مخاطر تتعلق بالامتثال. **يتبع البرنامج نهجاً وقائياً قائماً على تقييم المخاطر**: خَطِّط مسبقاً، وتوقع ونَظِّم قبل ظهور المشكلات.

2.2 فهم الجدول الزمني للمشروع

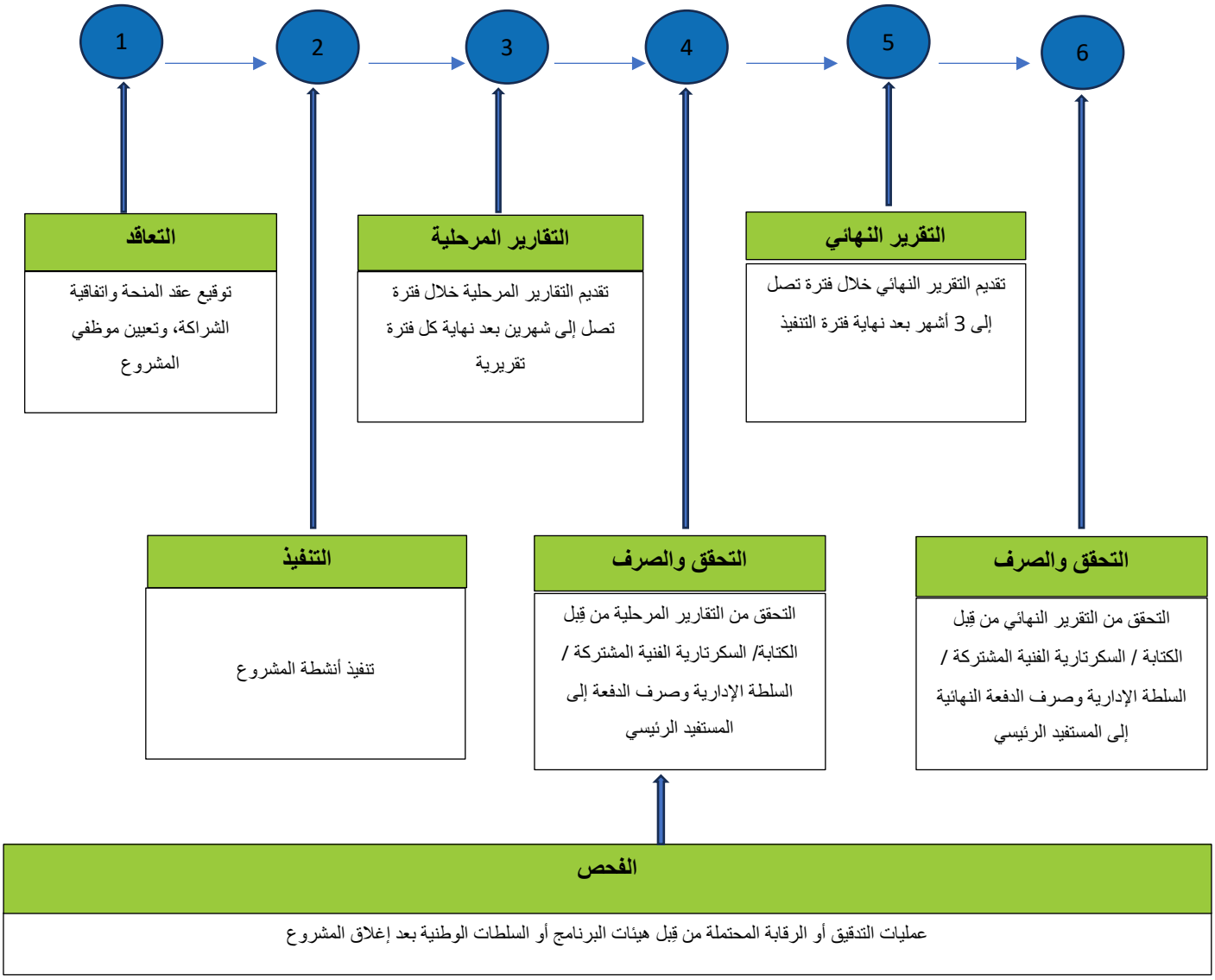
1.2.2 متى يبدأ مشروعي وينتهي بشكل رسمي؟

تبدأ فترة التنفيذ عادةً في اليوم التالي للتوقيع الثاني، باستثناء المشاريع التي تفاوضت على تاريخ مختلف، وتنتهي بعد عدد الأشهر المحدد في عقد المنحة (المادة 2 - فترة تنفيذ المشروع)

تذكّر!

- **التكاليف المؤهلة هي فقط تلك التي تم تكبدها خلال فترة التنفيذ (باستثناء تكاليف الإغلاق)**
- **يوصى بشدة بأن يظل موظفو الموارد البشرية الرئيسيون (مديرو المشروع، والمديرون الماليون، ومديرو الاتصال) في مناصبهم حتى تتم الموافقة رسمياً على التقرير النهائي من قِبل السلطة الإدارية**
- **التأخير في إعداد التقرير النهائي = التأخير في الدفعة النهائية**

دورة حياة المشروع



3.2 إعداد النظام المحاسبي

1.3.2 كيفية التأكد من تتبع كل يورو

- يجب على كل شريك الحفاظ على **نظام محاسبي وقيد دفتري ملائم** وفقاً للتشريعات الوطنية (عقد المنحة، المادة 16.1).
- يجب أن تكون السجلات **كاملة، وآمنة، ومتاحة** (عقد المنحة، المادة 16.6) لفترة مدتها 5 سنوات تبدأ من 31 ديسمبر من العام الذي يتم فيه سداد الدفعة الأخيرة من قِبل السلطة الإدارية إلى المشروع، وفي أي حال حتى يتم البت في أي تدقيق، أو تحقق، أو استئناف، أو تقاضٍ، أو متابعة مطالبات جارية

- تُعد الوثائق المفقودة أو غير الكاملة هي السبب الرئيسي لعدم الامتثال، مما يؤدي إلى تخفيضات أو اقتطاعات في الميزانية

تذكر: قائمتك التدقيقية

- التحديد الواضح لجميع المعاملات المالية الخاصة بالمشروع
- التخزين الرقمي والورقي الآمن للمستندات
- سهولة استرجاع المستندات لعمليات التدقيق/التفتيش

4.2 تأسيس الأدوات المالية

1.4.2 ما الذي نحتاج إلى وضعه حيز التنفيذ قبل استلام أموال البرنامج؟

- يجب على الشريك الرئيسي (LP) **فتح حساب بنكي باليورو** لأموال المشروع. ويُوصى بشدة، على الرغم من أنه ليس إلزامياً، لشركاء دول الشراكة المتوسطية (MPC) امتلاك حساب بنكي باليورو كلما أمكن ذلك، **لتقليل الخسائر المحتملة الناجمة عن تقلبات أسعار الصرف، حيث إن هذه التكاليف غير مؤهلة [للتمويل].**
- **يجب أن يكون الحساب البنكي** للشريك الرئيسي **مخصصاً للمشروع لضمان إمكانية تتبع أموال ونفقات المشروع، والتي يمكن تتبعها بالعودة إلى نفس الحساب البنكي الوحيد**
- في حالة المؤسسات العمومية التي تعمل كشريك رئيسي، إذا تعذر عليها فتح حسابات جديدة -بسبب القيود التي تفرضها التشريعات الوطنية المعنية- فيمكنها استخدام حساب بنكي مسبق الوجود وغير مخصص باليورو، شريطة أن يضمن تتبع جميع الأموال الواردة وجميع المدفوعات المتعلقة بالأموال المحولة من قِبل السلطة الإدارية ومبلغ الفوائد المستحقة
- إذا لم يكن ذلك ممكناً، يجب على الشركاء الرئيسيين والشركاء من القطاع الخاص استكشاف حلول بديلة لضمان إمكانية تحديد مدفوعات المشروع وتتبعها والتحقق منها وإبلاغ السلطة الإدارية بها بوضوح

يتم صرف دفعة مقدمة من قِبل السلطة الإدارية في غضون **30 يوم عمل** بعد توقيع عقد المنحة، وشريطة أن يكون الشريك الرئيسي قد قدم نموذجاً صالحاً للتعريف البنكي.

ملحوظة :كجزء من إجراءات المتابعة المالية، يجب على الشريك الرئيسي/الشركاء في المشروع تقديم المستندات التالية المتعلقة **بالدفعة المقدمة** إلى السلطة الإدارية:

1. **إثبات تحويل** الدفعة المقدمة من الشريك الرئيسي (LP) إلى شركاء المشروع .(PPs) وكما هو منصوص عليه في **المادة 5.1 من عقد المنحة(GC)** ، يجب على الشريك الرئيسي تقديم إثباتات التحويل إلى السلطة الإدارية في غضون 10 أيام من تاريخ التحويل. ويمكن أن يكون إثبات التحويل هو الإيصال البنكي لتحويل الأموال.

2. **إثبات استلام** الدفعة المقدمة من قِبل كل شريك في المشروع. وفي مثل هذه الحالات، يُفضل تقديم كشف حساب بنكي، ولكن سيتم قبول أي مستند آخر يثبت استلام الأموال.

تذكّر

قم بتحديث خطتك المالية لتعكس **احتياجات التدفق النقدي.**

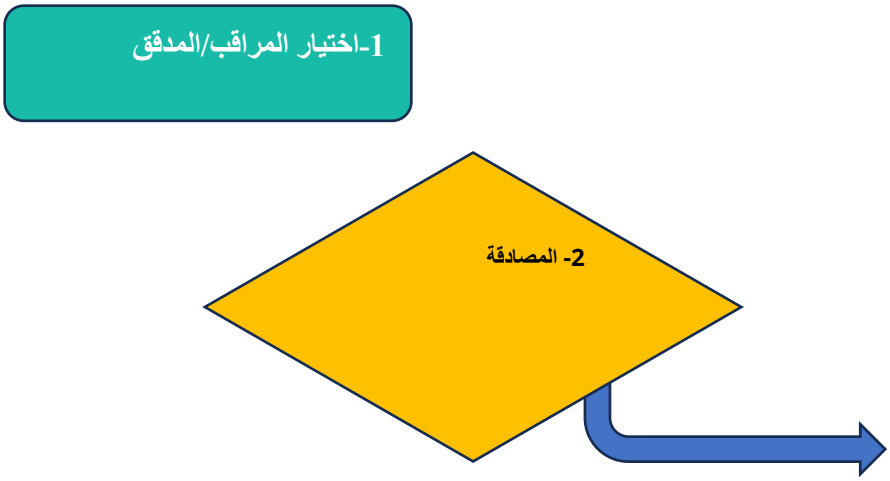
5.2 اختيار المراقب/المدقق للشريك الرئيسي والشركاء

1.5.2 من يتحقق من نفقاتنا؟

- يقوم كل شريك بتعيين **مراقب/مدقق حسابات** .يجب عليكم التواصل مع **المراقب الوطني (National Controller)**الخاص بكم (بالنسبة لشركاء الاتحاد الأوروبي وتركيا) أو مع **نقطة الاتصال الخاصة بالرقابة (Control Contact Point - CCP)** بالنسبة لباقي شركاء دول المتوسط الشريكة (MPCs)). ويمكنكم العثور على معلومات الاتصال الخاصة بهم على موقع برنامج **Interreg NEXT MED** ضمن قسم جهات الاتصال، وكذلك في **الملحق رقم 1 لوصف نظام الرقابة الإدارية (Description of Management Control System - DMCS)**الخاص ببلدكم، والمتاح على الموقع الإلكتروني للبرنامج.
- يوجد استثناءان لهذا الإجراء، في **تركيا**، يتم اختيار المراقبين/المدققين من قبل **السلطة الوطنية**. في **اليونان**، يتم تطبيق **نظام رقابة مركزي** .
- يجب أن تتم المصادقة على التعيين من قبل **المراقب الوطني** (بالنسبة للاتحاد الأوروبي وتركيا) أو **نقطة الاتصال الخاصة بالرقابة) (CCP)** بالنسبة لدول المتوسط الشريكة.
- يجب أن يكون **أول تقرير للتحقق من النفقات (Expenditure Verification Report)** جاهزاً خلال مدة لا تتجاوز **شهرين بعد انتهاء الأشهر الستة الأولى من تنفيذ المشروع.**

تذكير

- تضمين بند إنهاء مبكر في عقد المراقب/المدقق (في حال تطلب الأمر استبداله).
- يساهم تقرير التحقق من النفقات المُعدّ جيدًا في تقليل التأخيرات في عملية التحقق والدفع بشكل ملحوظ.



6.2 الإعلان عن انطلاق المشروع

1.6.2 كيف نجعل مشروعنا مرئياً منذ بدايته وحتى نهايته وما بعده؟

في غضون **3أشهر من استلام إرشادات التواصل والإعلام**، يجب استكمال ما يلي:

- تقديم **خطة التواصل والإعلام (Communication Plan)** إلى مسؤول البرنامج الخاص بكم (Programme Officer)، إذا كان ذلك مطلوباً.
- نشر وصف المشروع على المواقع الإلكترونية و/أو صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالشركاء.
- الإشارة إلى **InterregNEXTMED@** في المنشورات وإبلاغ مسؤول البرنامج بذلك.
- عرض **ملصق الرؤية والظهور (Visibility Poster)** بحجم A3 أو بصيغة رقمية (في مقرات جميع الشركاء.
- إنتاج **فيديو تعريفي قصير** يوضح أهداف المشروع والأثر المتوقع منه.



الفصل 3. المبادئ العامة

سوف يتم نشره قريبا

الفصل 4. التواصل والظهور الاعلامي

يُعد التواصل محركاً استراتيجياً لنجاح المشروع، وليس نشاطاً ثانوياً. ضمن برنامج **Interreg NEXT MED**، يهدف التواصل الفعّال إلى:

- دعم تحقيق أهداف المشروع؛
- ضمان الشفافية في استخدام أموال الاتحاد الأوروبي؛
- إظهار قيمة التعاون في معالجة التحديات المشتركة في منطقة المتوسط؛
- بناء الثقة وإرساء شعور مشترك بالهدف عبر مناطق متنوعة ثقافياً؛
- إبراز الفوائد الملموسة المقدّمة للأشخاص والمناطق.

من خلال سرد قصص مؤثرة عن التغيير والتعاون، تساهم المشاريع في تعزيز رؤية البرنامج وأثره في جميع أنحاء منطقة المتوسط.

ترافق أنشطة التواصل دورة حياة المشروع بالكامل - من مرحلة الإطلاق وحتى نشر النتائج. ومن المتوقع أن تشارك جميع المشاريع الممولة في مزيج من:

- التواصل عبر الإنترنت (موقع المشروع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي)؛
- العلاقات الإعلامية؛
- الفعاليات العامة وإشراك أصحاب المصلحة؛
- إنتاج مواد رقمية ومطبوعة وسمعية بصرية.

وقد قامت كل شراكة بتحديد **حزمة عمل مخصصة للتواصل(Communication Work Package)** ، تحت تنسيق وإشراف الشريك الرئيسي، مع تحديد إجراءات وجدول زمني وموارد مخصصة. يجب أن توجه هذه الحزمة جميع جهود التواصل وأن تضمن التنسيق بين الشركاء.

توفر هيئات البرنامج (السلطة الإدارية، الكتابة / السكرتارية المشتركة، المكاتب الفرعية) دعماً مستمراً وبناء قدرات لمساعدة المستفيدين على التواصل بوضوح وبشكل متناسق واحترافي.

بالإضافة إلى استخدام شعار المشروع في جميع المواد الإعلامية (الرقمية والمطبوعة) والإقرار بدعم الاتحاد الأوروبي/البرنامج في كل وثيقة أو مادة موجهة للمشاركين أو الجمهور، فإن الالتزامات والمتطلبات الأساسية على مستوى المشروع واردة في الوثائق التالية:

- **إرشادات التواصل والظهور** Guidelines for Communication and Visibility: يقدم هذا المستند إرشادات لشركاء المشروع حول كيفية الامتثال لمتطلبات التواصل والظهور الخاصة ببرنامج Interreg NEXT MED، بما يدعم الوصول الفعّال والامتثال.

- دليل التصميم والعلامة التجارية Brand Design Manual: يحدد هذا المستند التزامات الهوية البصرية والظهور التي يجب احترامها من قبل المشاريع الممولة ضمن برنامجInterreg NEXT MED ، مع تركيز خاص على استخدام شعار المشروع.

يجب على جميع الشركاء - بغض النظر عن مدى دورهم في مجال التواصل - فهم وتطبيق إرشادات البرنامج. يُعد التنسيق في مجال التواصل داخل الشراكة أمراً أساسياً لتحقيق التناسق والدقة والأثر. إن مشاركة الإرشادات مع جميع الشركاء يعزز نهجاً موحداً واحترافياً وفعالاً للتواصل طوال فترة المشروع.

سيتم نشر وثائق وأدلة أخرى لتوجيه أنشطة التواصل الخاصة بالمشروع على الموقع الإلكتروني للبرنامج في القسم المخصص dedicated section

لذلك يُعد الالتزام بقواعد الظهور إلزامياً. وقد يؤدي عدم الامتثال إلى اعتبار تكاليف التواصل غير مؤهلة، وإلى تصحيحات مالية تصل إلى 2% من الدعم الممنوح، وذلك وفقاً للمادة 36(6) من اللائحة (الاتحاد الأوروبي) 1059/2021.

الفصل 5. التصرف المالي

سيتم تمويل المشاريع من خلال عدة دفعات، وفقاً للمادة 7 من عقد المنحة، كما هو موضح أدناه.

1.5 الدفعة المقدّمة

1.1.5 مبلغ الدفعة المقدمة

تُمنح دفعة مقدّمة من أموال برنامج Interreg، تمثل ما لا يقل عن 20%وتصل إلى 30%من قيمة عقد المساهمة القصوى لبرنامج Interreg Next MEDفي المشروع (والتي تصل إلى -89%)وذلك رهناً بتوفر أموال برنامج Interreg و(بتسجيل مساعدة الدولة، حسب الحالة) تعتمد نسبة الدفعة المقدّمة على تقييم المخاطر الذي تقوم به السلطة الإدارية.(MA)

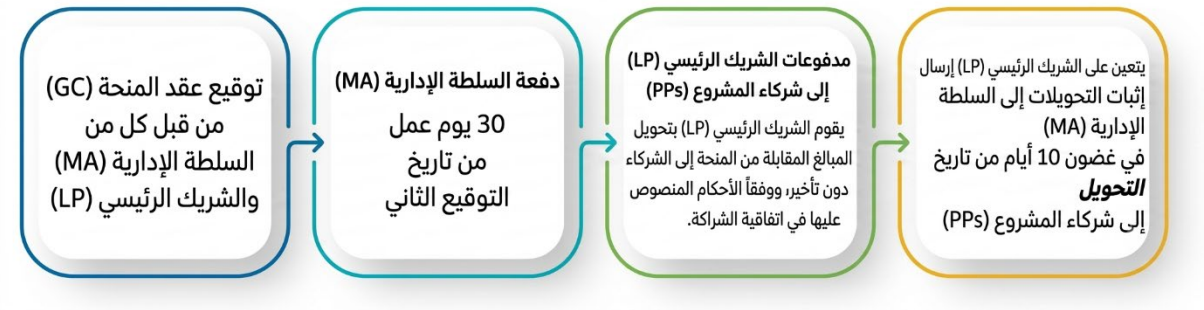
يعد عقد المنحة الموقّع بمثابة طلب دفع. تقوم السلطة الإدارية بصرف الدفعة المقدّمة خلال 30يوم عمل من تاريخ التوقيع الثاني على عقد المنحة، وبشرط أن يكون الشريك الرئيسي (LP) قد قدّم نموذج التعريف المالي (Financial Identification Form)الصحيح.

ويجوز للسلطة الإدارية تعليق هذا الأجل في حال الحاجة إلى توضيحات أو تعديلات أو معلومات إضافية. ويجب على الشريك الرئيسي تقديم المعلومات/التوضيحات/الوثائق الإضافية خلال مدة أقصاها **10أيام** عمل من تاريخ الطلب.

2.1.5 أين سيتم تحويل التمويل؟

يتم تحويل الدفعة المقدّمة من الحساب البنكي الخاص بالبرنامج إلى حساب الشريك الرئيسي (LP) كما هو محدد في نموذج التعريف المالي المعتمد والمسجل من قبل السلطة الإدارية.

يقوم الشريك الرئيسي بتحويل المبالغ المقابلة من المنحة إلى الشركاء دون تأخير، اعتباراً من تاريخ استلام الدفعة المقدّمة، وبما يتناسب مع مساهمة كل شريك في المشروع، ودون إجراء أي خصومات أو احتجازات أو رسوم إضافية. ويجب على الشريك الرئيسي تقديم إثبات التحويل إلى السلطة الإدارية خلال 10أيام من تاريخ التحويل، مرفقاً بإثبات استلام الشركاء للأموال.



2.5 المدفوعات المرحلية

1.2.5 مبلغ المدفوعات المرحلية

يجب أن تتوافق الدفوعات اللاحقة مع مساهمة البرنامج من إجمالي قيمة النفقات المؤهلة المصرّح بها، مخصوماً منها نسبة الـ 20% المستردة من الدفعة المقدمة.

يُظهر الشكل التالي، على سبيل المثال، طريقة احتساب الدفعة المرحلية الأولى. وتُطبَّق المعادلة نفسها على جميع الدفوعات اللاحقة

IP = NMC - 20% of AP

حيث إن:

IP = Interim Payment(الدفعة المرحلية)

AP = Advance Payment(الدفعة المقدمة) ، كما هي محددة في المادة 7 من عقد المنحة(GC)

NMC = NEXT MED Contribution (89%) مساهمة برنامج NEXT MED بنسبة (89%) من إجمالي النفقات المؤهلة المُبلغ عنها في التقرير الأول.

أ	الميزانيّة	€ 2.000.000,00	
ب	مساهمة برنامج NEXT MED بنسبة 89%	€ 1.780.000,00	89% من أ
ت	الدفعة المقدمة	€ 534.000,00	30% من ب
ث	إجمالي النفقات المؤهلة في التقرير الأول	€ 250.000,00	
ج	مساهمة برنامج NEXT MED 89% عن التقرير الأول	€ 222.500,00	89% من ث
ح	استرداد 20% من الدفعة المقدمة	€ 106.800,00	20 % من ت
خ	الدفعة الثانية	€ 115.700,00	ج – ح

ملاحظة: تُحتسب مساهمة برنامج Interreg NEXT MED بناءً على إجمالي النفقات المصادق عليها من قِبل السلطة الإدارية.

2.2.5 كيف يتم التقديم؟

يحق للشريك الرئيسي (LP) طلب دفوعات لاحقة من السلطة الإدارية (MA) وفقاً لإجراءات إعداد التقارير المحددة في الفصل الثامن 'إعداد التقارير والرقابة'. ويتم صياغة طلب الدفع باستخدام النموذج المقدم من قِبل السلطة الإدارية، ويجب أن يكون مصحوباً بما يلي :

أ) التقرير المرحلي بما يتماشى مع المادة 6 من عقد المنحة(GC) ؛

ب) تقارير التحقق من النفقات الفردية (تقرير واحد للشريك الرئيسي وتقرير واحد لكل شريك)، الصادرة عن المراقب/المدقق وفقاً للمادة 6 من عقد المنحة.(GC)

سيتم تنفيذ العملية الإجمالية في غضون 80 يوماً، وفقاً للمادة 74 الفقرة 1 (ب) من لائحة الاتحاد الأوروبي رقم 1060/2021: ويجوز تعليق الموعد النهائي إذا كانت المعلومات المقدمة من قِبل المستفيد لا تسمح للسلطة الإدارية بتحديد ما إذا كان المبلغ مستحقاً

.يتم سداد دفوعات الأقساط المرحلية والرصيد النهائي من قِبل السلطة الإدارية (شريطة الموافقة على التقارير المرحلية والنهائية المصاحبة لها) في غضون 45 يوماً من تاريخ استلام فحص التقرير من قِبل الكتابة / السكرتارية الفنية المشتركة (JS).



3.2.5 كيف سيتم دفعه؟

تقوم السلطة الإدارية (MA) بسداد الدفوعات، شريطة توفر أموال الاتحاد الأوروبي، إلى الحساب البنكي المُبلغ من قِبل الشريك الرئيسي(LP) ، والذي يسمح بتحديد الأموال المدفوعة لتنفيذ المشروع. وتقوم السلطة الإدارية بسداد الدفوعات باليورو فقط.

3.5 استخدام الدفعات المقدمة والمرحلية

يتعين على الشريك الرئيسي (LP) أن يدفع للشركاء المبالغ المناسبة دون تأخير وبشكل كامل وفقاً لأحكام اتفاقية الشراكة، دون إجراء أي خصم، أو سحب، أو احتجاز، أو أي رسوم محددة أخرى من شأنها تقليل هذه المبالغ بالنسبة للشركاء. ويتعين على الشريك الرئيسي تقديم إثبات التحويل إلى السلطة الإدارية عن طريق تحميله على نظام .(JeMS) كما يتعين على شركاء المشروع (PPs) تقديم إثبات استلام الأموال إلى السلطة الإدارية عن طريق تحميله على نظام (JeMS) أيضاً .يمكن استخدام جميع الأموال المحولة من قِبل السلطة الإدارية فقط لغرض تنفيذ المشروع. ويمكن اعتبار أي تحويلات غير مرتبطة بتنفيذ المنحة بمثابة مخالفة. ويتعين على الشريك الرئيسي وجميع شركاء المشروع الاحتفاظ بمحاسبة شفافة لإثبات

أن استخدام التمويل صحيح (كما هو موضح في المادة 74، الفقرة 1، (أ)، البند (1) من لائحة الاتحاد الأوروبي رقم 1060/2021) .يمكن للشريك الرئيسي وجميع الشركاء استخدام الأموال المقدمة وفقاً لأنشطتهم في المشروع.

تنبيه هام!

ومع ذلك، ومِن أجل تجنب أي مشكلات تتعلق بتحويلات المدفوعات إلى شركاء المشروع، **يُوصى بمراعاة شروط التحويلات المالية المنصوص عليها في اتفاقية الشراكة والامتثال لها الأصول المرعية**.

4.5 الدفعة النهائية

1.4.5 مبلغ الدفعة النهائية

وفقاً للمادة 8 من عقد المنحة، إذا كانت التكاليف المؤهلة للمشروع عند نهايته أقل من التكاليف المؤهلة المقدرة والمشار إليها في المادة 3.1، يتم تحديد قيمة المنحة بالمبلغ الذي يتم الحصول عليه من خلال تطبيق النسبة المئوية المنصوص عليها في المادة 3.2 على التكاليف المؤهلة للمشروع المعتمدة من قِبل السلطة الإدارية.(MA)

أ	**الميزانية**	**€ 2.000.000,00**	
ب	مساهمة برنامج NEXT MED بنسبة 89%	€ 1.780.000,00	89% من أ
ت	الدفعة المقدمة (المتبقي استردادها)	€ 300.000,00	30% من ب
ث	إجمالي النفقات المؤهلة في التقرير النهائي	€ 350.000,00	
ج	مساهمة برنامج NEXT MED 89% عن التقرير النهائي	€ 311.500,00	89% من ث
ح	الرصيد النهائي (موجب / فائض)	€ 11.500,00	ج – ت

تنبيه هام!

يتعين على الشريك الرئيسي (LP) والشركاء أن يكونوا على دراية بأنه في بعض الحالات (على سبيل المثال: عدم إتمام المشروع خلال فترة التنفيذ، عدم تحقيق المؤشرات)، يجب عليهم تأمين أموال من مواردهم الخاصة خارج ميزانية المشروع لإتمام المشروع في غضون إطار زمني يتم تحديده بين الأطراف.

5.5 التمويل المشترك

1.5.5 كم يبلغ؟

يتعين على كل شريك في المشروع تقديم ما لا يقل عن 11% من التمويل المشترك، لكل مشروع، كما هو محدد في عقد المنحة.

إن نسبة الـ 11% من التمويل المشترك تُعد جزءاً من إجمالي دخل المشروع (الموارد الخاصة بالمستفيد أو المساهمات المالية المقدمة من الحكومات الوطنية، أو أطراف ثالثة، أو مصادر أخرى غير الاتحاد الأوروبي)

تتلقى جميع التكاليف المدرجة في التقارير المالية كلاً من أموال برنامج (Interreg) والتمويل المشترك معاً. ولا يمكن أن يكون هناك فصل للتكاليف فيما يتعلق بمصدر التمويل .في حال تبين عند نهاية تنفيذ المشروع أن التكاليف المؤهلة للمشروع أقل من التكاليف المؤهلة المقدرة أولياً، يتم قصر التمويل المشترك على المبلغ الذي يتم الحصول عليه من خلال تطبيق نسبة الـ 11% على التكاليف المؤهلة للمشروع والمصادق عليها من قِبل السلطة الإدارية(MA)

أ	**الميزانية**	**€ 500.000,00**	
ب	مساهمة برنامج NEXT MED بنسبة 89%	€ 445.000,00	89% من أ
ت	التمويل المشترك	€ 55.000,00	11% من أ
ث	إجمالي النفقات المؤهلة المصادف عليها	€ 400.000,00	
ج	مساهمة برنامج NEXT MED 89%	€ 356.000,00	89% من ث
ح	التميل المشترك 11%	44.000,00	11% من ث

تنبيه هام!

يتعين على الشريك الرئيسي (LP) والشركاء أن يكونوا على دراية بأنه يجب عليهم تغطية ما يلي:

- جميع النفقات غير المؤهلة؛
- المساهمة في النفقات المؤهلة (التمويل المشترك)؛
- التدفق النقدي اللازم لإدارة المشروع في الفترة ما بين الدفعات المستلمة من البرنامج؛
- جميع المصروفات اللازمة لضمان الاستدامة المالية لمخرجات المشروع.

2.5.5 ما الذي يجب مراعاته لضمان التدفق النقدي للمشروع؟

1. **التنبؤ الدقيق بالتدفقات النقدية :**تطوير توقعات دقيقة لاستباق أي نقص محتمل في السيولة النقدية والتخطيط بناءً على ذلك.
2. **فهم دورات سداد المنحة :**كونوا على دراية بجداول الصرف المحددة من قِبل السلطة الإدارية (MA) لمواءمة نفقات مشروعكم مع الأموال الواردة.
3. **إدارة التكاليف المؤهلة :**الالتزام الصارم بالتوجيهات واللوائح الخاصة بالتكاليف المؤهلة لتجنب أي مشكلات تتعلق باسترداد الأموال (التعويضات).

نصائح

إن التصرف المالي القوي للمشروع تُعد أمراً بالغ الأهمية لضمان عدم انخفاض معدل إنفاق المشاريع مقارنة بأهداف الإنفاق المحددة لها، وبالتالي عدم تعرضها لخطر قيام السلطة الإدارية (MA) بتخفيض ميزانية المشروع.

بناءً على ذلك، من المهم للمشاريع القيام بما يلي:

- ضمان وضع خطة إنفاق واقعية (عادةً ما يزداد الإنفاق بمرور الفصول الدراسية/نصف السنوية)؛

- البدء في تنفيذ المشروع (بما في ذلك المشتريات العامة، حسب الاقتضاء) بسرعة كبيرة بعد الموافقة على المشروع؛
- إدراج قيمة التمويل المشترك دائماً في التقارير جنباً إلى جنب مع مساهمة البرنامج؛
- مراقبة الإنفاق المالي بشكل مستمر أثناء التنفيذ، وضمان تقديم التقارير بشكل منتظم، وفي الوقت المحدد، وبشكل كامل.

الفصل 6: التكاليف المؤهلة

1.6 التكاليف المؤهلة

هي تكاليف فعلية تحملها وتسديدها من قبل الشريك الرئيسي (LP) وشركاؤه، وتتوافق مع قواعد البرنامج وتستوفي جميع المعايير التالية:

أ. أن تكون **مرتبطة بتنفيذ** المشروع، وفقاً لأحدث نسخة معتمدة من نموذج طلب المشروع(Application Form) ؛

ب. أن تكون **ضرورية لتنفيذ** المشروع، وما كان ليتم تكبدها لو لم يتم تنفيذ المشروع؛

ت. أن تكون **مدرجة في الميزانية الإجمالية التقديرية** للمشروع؛

ث. أن تكون **معقولة ومبررة وتتوافق مع متطلبات التصرف المالي السليم**، لا سيما فيما يتعلق بالاقتصاد والكفاءة؛

ج. أن **يتم تكبدها وسدادها مباشرة من قِبل شركاء** المشروع؛

ح. أن تكون **مدعومة بوثائق النفقات والسداد** (مثل العقود، الفواتير، وثائق إثبات الدفع، إلخ)؛

خ. أن **يتم صرفها خلال فترة تنفيذ** المشروع انظر المادة 2 من عقد المنحةGC ؛

د. أن يتم **تسجيلها في الحسابات** المالية لشريك المشروع من **خلال نظام محاسبي منفصل، أو رمز محاسبي مناسب تم إعداده خصيصاً** للمشروع؛

ذ. أن **تحترم قواعد التأهيل الخاصة بالاتحاد الأوروبي، والبرنامج، والقواعد الوطنية للدولة** التي يقع فيها الشريك الرئيسي/الشريك؛

ر. أن **تحترم القواعد المعمول بها بشأن المشتريات** (المناقصات)؛

ز. أن **تكون مرتبطة بتكاليف غير ممولة من أموال أوروبية أخرى**، حيث أن ذلك يشكل تمويلاً مزدوجاً؛

س. أن **تحترم قواعد الهوية البصرية والتواصل** المعتمدة بموجب اللوائح الأوروبية؛

ش. **ألا تتعارض مع أي معايير تأهيل محددة** تنطبق على فئة التكلفة المعنية.

يرجى العلم أن النفقات التي لا تتوافق مع قواعد التأهيل المعمول بها لا يمكن المطالبة بها، حتى لو كانت مدرجة في الميزانية المعتمدة. وفي جميع الأحوال، فإن التاريخ النهائي **(الموعد القاطع) لتأهيل النفقات هو 31 ديسمبر 2029**

2.6 التكاليف غير المؤهلة

لا تُعتبر التكاليف التالية المتعلقة بتنفيذ المشروع مؤهلة:

أ. الفوائد على الديون؛

ب. شراء الأراضي بمبلغ يتجاوز 10% من إجمالي النفقات المؤهلة للمشروع المعني، وبالنسبة للمواقع المهجورة وتلك التي كانت تستخدم سابقاً في الصناعة وتضم مبانٍ، ترفع هذه القيمة المحددة إلى 15%؛

ت. الغرامات، العقوبات المالية، ونفقات النزاعات القانونية والتقاضي؛

ث. تكاليف الهدايا؛

ج. التكاليف المرتبطة بتقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية؛

ح. المساهمات العينية[1]؛

خ. تكاليف الاستهلاك؛

د. عقود المناولة (Subcontracting) بين الشركاء و/أو الشركاء المنتسبين للمشروع نفسه لتنفيذ خدمات، أو خبرات، أو معدات، أو أشغال يتم تنفيذها ضمن المشروع؛

ذ. تكاليف الموقع الإلكتروني للمشروع، والشعار(Logo) ، والمواد التواصلية التي لا تتماشى مع القواعد المعمول بها؛

ر. تكاليف موظفي المنظمات غير الشريكة في المشروع؛

ز. أي نفقات غير متوافقة مع التشريعات الوطنية و/أو مع الاتفاقيات المالية الموقعة من قِبل المفوضية الأوروبية مع الدول المشاركة؛

س. التكاليف التي يتم تكبدها خلال فترة تعليق المشروع) القوة القاهرة، كما ورد في المادة 10.3 من عقد المنحة(G.C ؛

ش. تكاليف الخدمات، والتوريدات، والأشغال التي لم يتم تسليمها؛

ص. النفقات الممولة بالكامل بالفعل من أموال عامة أخرى؛

ض. الإسكان (المباني السكنية، الهندسة المعمارية المحلية)؛

ط. ضرائب الإنتاج (المكوس)، الرسوم الجمركية، وأي ضرائب غير مباشرة أخرى. وتُعد ضريبة القيمة المضافة (VAT)مؤهلة لجميع المشاريع التي تقل تكلفتها الإجمالية عن 5 ملايين يورو.

3.6 التكاليف المؤهلة: فئات التكلفة

يجب هيكلة ميزانية المشروع وفقاً لفئات التكلفة (CC) الموضحة أدناه، بموجب لائحة الاتحاد الأوروبي رقم 1059/2021:

1. تكاليف الموظفين؛
2. التكاليف المكتبية والإدارية؛
3. تكاليف السفر والإقامة؛
4. البنية التحتية والأشغال؛
5. تكاليف المعدات؛
6. تكاليف الخبرات والخدمات الخارجية.

ومِن أجل تبرير تأهيل التكاليف المباشرة المبلغ عنها، يُطلب من الشريك الرئيسي (LP) وشركاء المشروع (PPs) تقديم وثائق ثبوتية محددة إلى المراقب/المدقق وجميع الجهات المعنية بعمليات التحقق والرقابة الإدارية (السلطة الإداريةMA ، الكتابة / السكرتارية الفنية المشتركةJS ، المراقبون الوطنيون/نقاط الاتصال الرقابية، سلطة التدقيق، المفوضية الأوروبية).

[1] المساهمات العينية، كالأعمال والسلع والخدمات والأراضي والمباني التي لم يُدفع مقابلها نقدًا، والمُثبتة بفواتير أو مستندات ذات قيمة إثباتية مُماثلة، بما في ذلك العمل التطوعي غير المدفوع الأجر. لا تُحتسب تكاليف الموظفين العاملين في إحدى المؤسسات الشريكة بموجب عقد عمل ويتقاضون راتبًا منتظمًا كمساهمة عينية، بل كمساهمة نقدية، لأن المؤسسة الشريكة هي من تتكفل بدفع هذه التكاليف.

ولكل فئة تكلفة، يتم إدراج الوثائق اللازمة لإجراء الرقابة وعمليات التحقق الخاصة بالسلطة الإدارية والكتابة /السكرتارية الفنية المشتركة بشكل منفصل في الفقرات التالية. يجب تحميل جميع الوثائق الثبوتية على نظام (Jems) (المرجع: الفصل الثامن) لدعم تأهيل النفقات المُبلغ عنها.

يتم احتساب كل من فئتي التكلفة "التكاليف المكتبية والإدارية" و"تكاليف السفر والإقامة" على أساس معدل ثابت (Flat Rate) يبلغ 15 %من تكاليف الموظفين المباشرة المؤهلة والمُبلغ عنها للمشروع والمقبولة من قِبل السلطة الإدارية.(MA)

1.3.6 تكاليف الموظفين

تتكون نفقات تكاليف الموظفين من إجمالي تكاليف التوظيف للموظفين المعينين من قِبل الشريك الرئيسي للمشروع (LP) أو الشركاء لتنفيذ المشروع (سواء الموظفون المعينون بالفعل أو الذين تم التعاقد معهم خصيصاً للمشروع. أما الموظفون الذين لم يتم التعاقد معهم خصيصاً للمشروع، فيجب تكليفهم وتعيينهم رسمياً).

تقتصر التكاليف المؤهلة ضمن هذه الفئة على ما يلي:

- **مدفوعات الرواتب** المتعلقة بالأنشطة التي لن تقوم بها المنظمة لولا وجود المشروع، والمنصوص عليها في وثيقة توظيف، سواء كانت في شكل عقد توظيف أو عقد عمل أو قرار تعيين، أو بموجب القانون، وتتعلق بالمسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي للموظف المعني؛ ويجوز دمج المدفوعات المقدمة للأشخاص الطبيعيين الذين يعملون بموجب عقد آخر غير عقد التوظيف أو العمل مع مدفوعات الرواتب، وتُعتبر مثل هذه العقود بمثابة وثيقة توظيف؛
- **أي تكاليف أخرى مرتبطة مباشرة بمدفوعات الرواتب** يتكبدها ويسددها صاحب العمل، مثل ضرائب التوظيف واشتراكات الضمان الاجتماعي بما في ذلك المعاشات التقاعدية، المنصوص عليها في وثيقة التوظيف أو بموجب القانون، وفقاً للتشريعات الوطنية، وغير القابلة للاسترداد من قِبل صاحب العمل.

يرجى ملاحظة أن الميزانية المخصصة لفئة التكلفة الأولى "تكاليف الموظفين **"لا يمكن أن تتجاوز 40 %من الميزانية الإجمالية للمشروع**.

التكاليف التالية غير مؤهلة:

- العمل التطوعي غير مدفوع الأجر؛
- تكاليف الموظفين المقدمين من قِبل وكالة عمل مؤقتة (يتم الإبلاغ عنها ضمن فئة تكلفة "الخدمات الخارجية").
- تكاليف الخدمات الاستشارية (يجب الإبلاغ عنها ضمن فئة التكاليف الخدمات الخارجية)
- عقود الخدمات، بما في ذلك تكاليف الموظفين لدى الجهات أو الوحدات الداخلية التابعة للمؤسسة (In-house Bodies)، (يجب الإبلاغ عنها ضمن فئة التكاليف الخدمات الخارجية.

1.1.3.6 الانتداب

تستطيع (LP) و (PPs) اختيار موظفين **بشكل خاص** للمشاركة في تنفيذ المشروع، وذلك من خلال إجراءات محددة وفقًا للتشريعات ذات الصلة أو القواعد الداخلية المعتمدة لدى LP/ PPs، **مع ضمان الإعلان والشفافية والحياد في عملية اختيار المرشحين.**

يجب أن يكون لدى المرشحين الذين يتم اختيارهم عقد عمل مع LP/PPs، ويستند ذلك عادةً إلى القواعد الوطنية أو التنظيمية الخاصة بالأجور، وساعات العمل، والإجازات، والأدوار داخل الهيكل التنظيمي ل LP/PPs، وفي هذه الحالة، تُدرج النفقات المرتبطة بعقد العمل ضمن فئة تكاليف الموظفين.

يمكن اعتبار الأشخاص العاديون حاملو الرقم الضريبي VAT "موظفون"، وبالتالي يمكن إدراج تكاليفهم ضمن فئة تكاليف الموظفين، بغض النظر عن وضعهم الضريبي، شريطة ما يلي:

- أن يقوموا بتنفيذ أنشطة بصورة مستمرة لدعم تنفيذ المشروع (كما هو الحال، على سبيل المثال، مع PM أو CM الذي يتم التعاقد معه خصيصًا للمشروع بموجب عقد مشابه لعقد العمل;
- **أن يقدموا خدماتهم** وفقًا لما هو محدد في خطاب التعيين أو العقد، وبطريقة مماثلة لطريقة عمل الموظف، وذلك بما يتوافق مع التشريعات الوطنية;
- أن تعود ملكية **نتائج العمل** المنجز إلى LP/PP;
- ألا تختلف **الأجور أو المكافآت**، من حيث المبدأ، بشكل جوهري عن تكاليف موظفي LP/PPالذين يؤدون أنشطة مماثلة ضمن المشروع.

2.1.3.6 الأنواع (التصنيفات)

تشمل تكاليف الموظفين التكاليف المرتبطة بالوقت الفعلي الذي يقضيه الموظفون الدائمون أو المؤقتون (الموظفون المعيّنون خصيصًا) العاملون لدى LP وPP في تنفيذ المشروع. وتشمل هذه التكاليف ما يلي:

أ. **تكاليف الموظفين العاملين** بموجب عقد عمل؛ كما يمكن إدراج العقود التي تُعامل معاملة عقد العمل وفقًا للتشريعات الوطنية ذات الصلة ضمن هذه الفئة (على سبيل المثال، وفقًا للتشريع الإيطالي، عقد "التعاون المنسق والمستمر" المعروف باسم *"co.co.co"*

ب. **تكاليف الأشخاص العاديون الذين يعملون بموجب عقد مباشر غير عقد العمل** (أي العاملون لحسابهم الخاص الذين يعملون لصالح المشروع بموجب عقد لا يخضع لقانون العمل

ت. **تكاليف الموظفين** المُعارين من طرف ثالث مقابل أجر

ث. **تكاليف المالكين أو غيرهم من الأشخاص العاديين الذين يشغلون دورًا محددًا داخل مؤسسة** (LB/PP)دون وجود عقد عمل قائم

ج. تكاليف **المنح الدراسية، ومنح الدكتوراه، والمنح البحثية**، وما إلى ذلك

أ. تكاليف الموظفين العاملين بموجب عقد عمل

يمكن أن تشمل النفقات الخاصة بالموظفين العاملين لدى المنظمة الشريكة، والمكلّفين رسميًا بالعمل في المشروع، كما يلي:

1. العمل بدوام كامل؛
2. العمل بدوام جزئي بنسبة ثابتة من الوقت مخصصة للمشروع شهريًا؛
3. العمل بدوام جزئي بعدد مرن من الساعات المخصصة للمشروع شهريًا؛
4. التعاقد على أساس أجر بالساعة .

وفي حال كان الموظف يعمل جزئيًا للمشروع وجزئيًا لمهام أخرى داخل المؤسسة الشريكة، فيجب استخدام معدل الراتب الفعلي عند احتساب تكاليفه ضمن ميزانية المشروع. ولا يجوز استخدام معدلات أجر مختلفة بالساعة ضمن نفس عقد العمل.

يجب أن تكون هذه التكاليف مرتبطة بأنشطة لم يكن LPو PP سيقوم بتنفيذها لولا وجود المشروع. وتمثل هذه التكاليف إجمالي الرواتب الفعلية، بما في ذلك اشتراكات الضمان الاجتماعي وغيرها من العناصر المترتبة بموجب التشريعات الوطنية للدولة المعنية.

بالإضافة لذلك لا يجوز إدراج أي مكافآت إضافية (مثل مكافآت الأداء أو الحوافز وغيرها) ضمن تكاليف الموظفين المؤهلة. كما لا يمكن تحميل ساعات العمل الإضافية على المشروع إلا إذا كان إجمالي وقت عمل الموظف المعني مخصصًا بالكامل للمشروع (موظف بدوام كامل).

ويجب ألا تتجاوز الرواتب والتكاليف الأخرى المستويات التي يتحملها عادةً LP و/أوPPs.

ب. تكاليف الأشخاص العاديين العاملين بموجب عقد مباشر غير عقد العمل

تُعتبر التكاليف مؤهلة إذا توفرت الشروط التالية:

- أن يعمل الشخص في ظروف مشابهة لظروف الموظف، لا سيما فيما يتعلق بطريقة تنظيم العمل، والمهام المنفذة، والمكان الذي يتم فيه تنفيذ العمل؛
- أن تعود ملكية نتائج العمل المنجز إلى المستفيد؛
- ألا تختلف التكاليف بشكل جوهري عن تكاليف الموظفين الذين يؤدون مهام مماثلة؛
- وأن تكون هذه المهام مماثلة لتلك المنفذة بموجب عقد عمل مع المستفيد.

أما الأشخاص العاملون بموجب عقد خدمات، فيُعتبرون مزودي خدمات، ويتم إدراج تكاليفهم ضمن بند "الخدمات والخبرات الخارجية".

كيفية التمييز بين الموظفين ومقدمي الخدمات

الموظفون والفئات المماثلة (التكاليف تُدرج ضمن فئة: تكاليف الموظفين)	مقدمو الخدمات (التكاليف تُدرج ضمن فئة: الخبرات والخدمات الخارجية)
شخص عادي لديه عقد عمل مع الLP/PP ، ويخضع عادةً لقواعد وطنية أو تنظيمية محددة تتعلق بالأجور، وساعات العمل، والإجازات، والمهام داخل المؤسسة.	لديهم عقد خدمات يحدد شروط تقديم الخدمة (المدة، وآليات التنفيذ) والأتعاب المستحقة مقابل الأنشطة المنفذة
يتم اختيار الموظفين المعينين خصيصًا للمشروع من خلال إجراءات محددة وفقًا للتشريعات أو القواعد الداخلية ذات الصلة، مع ضمان الإعلان والشفافية والحيادية في اختيار المرشحين	يتم إبرام عقد الخدمات وفقًا لقواعد الشراء والتعاقد المعمول بها
يتقاضون رواتب شهرية أو أي شكل مماثل من التعويض، على ألا تختلف بشكل كبير عن رواتب الموظفين الدائمين الذين يؤدون مهام مماثلة لدى LP/PP	يتقاضون أتعابهم بعد تقديم الفواتير ووفقًا لشروط الدفع المنصوص عليها في العقد
عادةً ما يتحمل صاحب العمل اشتراكاتهم في الضمان الاجتماعي، باستثناء الحالات التي تنظمها التشريعات الوطنية والعقود المعمول بها	يتحملون بأنفسهم اشتراكاتهم في الضمان الاجتماعي
تعود ملكية نتائج العمل المنجز إلى LP/PP على سبيل المثال، يُعتبر المدير المالي الذي يعمل تحت إشراف مدير المشروع ويُعد التقارير والإرشادات المملوكة لـ LP/PPموظفًا ضمن طاقم المشروع	يُعتبر المستشار الخارجي خبيرًا مهنيًا يتم التعاقد معه لتقديم خدمة أو مخرج محدد بشكل مستقل، مع احتفاظه بمسؤولية العمل المنجز (مثل خبير تسويق يتم التعاقد معه لإجراء دراسة وإعداد تقرير)
يعملون عادةً في مقر جهة العمل ويستخدمون مرافقها (الهاتف، الحاسوب، وغيرها)	يعملون عادةً في مقارهم الخاصة أو في موقع تقديم الخدمة، ويستخدمون مواردهم الخاصة (مثل أجهزة الحاسوب)، والتي تُعتبر مشمولة ضمن أتعابهم ولا يمكن المطالبة بها كنفقات إضافية ضمن العقد

ج. تكاليف الموظفين المُعارين من طرف ثالث مقابل أجر

تشمل هذه الفئة حالات الإعارة بين المؤسسات العامة وفقًا للقواعد الوطنية ذات الصلة، وكذلك إعارة موظفي المؤسسات الخاضعة لسيطرة أو المرتبطة ب LP/PP (مثل الجمعيات التعاونية المرتبطة)، وتشمل شروط الأهلية ما يلي:

- يجب توقيع اتفاق مسبق بين الأطراف المعنية؛
- يجب التصريح بتكاليف الأشخاص المُعارين من طرف ثالث باعتبارها تكاليف فعلية؛
- يقوم LP/PP بسداد هذه التكاليف للطرف الثالث.

د. تكاليف المالكين أو غيرهم من الأشخاص العاديين الذين يشغلون دورًا محددًا داخل مؤسسة LP/PP دون وجود عقد عمل قائم

تُعتبر التكاليف المتعلقة بالأشخاص العاديين الذين يشغلون أدوارًا تمثيلية أو إدارية محددة أو المرتبطين بمؤسسة LP/PPs (مثل الرئيس، والرئيس التنفيذي، وأعضاء مجلس الإدارة، والشركاء، وغيرهم) مؤهلة، شريطة وجود تكليف محددة ضمن المشروع. وفي هذه الحالة، يجب استيفاء الشروط التالية:

- أن تتم الموافقة على التعيين من قبل مجلس الإدارة أو الهيئة المكافئة، وبما يتوافق مع القواعد النظامية الداخلية، مع تجنب أي تضارب محتمل في المصالح وفقًا لقواعد البرنامج، بما في ذلك امتناع الأعضاء المعنيين بالقرار عن التصويت؛
- أن يكون التعيين متوافقًا مع المؤهلات والخبرة المهنية المتوفرة لدى الشخص المعني، كما هو موضح في السيرة الذاتية؛
- أن تتضمن وثيقة التعيين مدة التكليف، والمهام المطلوبة، وحجم الجهد المتوقع، ويفضل تحديده بعدد الأيام أو الساعات؛
- أن يتم تحديد المقابل المالي المتوقع في قرار التعيين، وأن يكون مناسبًا ومعقولًا ومتوافقًا مع الميزانية والأسعار الفعلية للأنشطة المماثلة؛
- أن يتم إصدار قرار التعيين الخطي قبل إسناد المهام المتعلقة بالمشروع؛
- ولتجنب أي تضارب في المصالح، لا يجوز للشخص المتعاقد معه أن يوقع العقود أو جداول الدوام بصفته ممثلًا قانونيًا وموظفًا في الوقت نفسه .

وتُطبق جميع الشروط المذكورة أعلاه شريطة الالتزام بالقواعد الوطنية ذات الصلة.

ه. تكاليف المنح الدراسية ومنح الدكتوراه والمنح البحثية وغيرها

تشمل هذه الفئة التكاليف المتعلقة بالمنح الدراسية، ومنح طلبة الدكتوراه، والمنح البحثية، وأي أشكال مماثلة من الدعم الأكاديمي أو البحثي، وذلك وفقًا للقواعد الوطنية والتنظيمية المعمول بها.

يمكن اعتبار المنح الدراسية، ومنح الدكتوراه، والمنح البحثية ضمن فئة تكاليف الموظفين، وذلك فقط فيما يتعلق بالأنشطة المحددة المرتبطة بشكل واضح بتنفيذ أنشطة المشروع. ويجب أن يتمتع الطلبة العاملون ضمن طاقم المشروع بالمؤهلات اللازمة لأداء المهام المسندة إليهم، على أن يتم التحقق مسبقًا من استيفاء هذه المتطلبات وتوثيقها في مستندات رسمية.

كما يجب أن يحدد العقد أو خطاب التكليف مدة المهمة، والمهام المطلوبة، وقيمة التعويض المالي (المعدل اليومي أو بالساعة)، إضافة إلى حجم الجهد المطلوب، ويفضل تحديده بعدد الأيام أو الساعات.

أما التكاليف المرتبطة بالمهام الأكاديمية العامة التي ينفذها الباحثون أو طلبة الدكتوراه ضمن إطار المنح البحثية، فتُعتبر غير مؤهلة للتمويل

3.1.3.6 كيفية احتساب تكاليف الموظفين

يتم احتساب تكاليف الموظفين مع مراعاة طبيعة الجهد المبذول في المشروع، وذلك وفقًا للحالات التالية:

1. العمل بدوام كامل؛
2. العمل بدوام جزئي بنسبة ثابتة من الوقت مخصصة للمشروع شهريًا؛
3. العمل بدوام جزئي بعدد مرن من الساعات المخصصة للمشروع شهريًا؛
4. التعاقد على أساس أجر بالساعة.

في حالة الموظفين المخصصين بالكامل للعمل على المشروع، يتم احتساب المبلغ المُصرّح به على أساس الراتب الإجمالي الشهري الفعلي (أو الأجر)، مضافًا إليه رسوم الضمان الاجتماعي الإلزامية، والتأمين، وأي تكاليف قانونية أخرى تدخل ضمن التعويض المالي وفقًا للقواعد الوطنية.

في حالة العمل بدوام جزئي بنسبة ثابتة من الوقت مخصصة للمشروع شهريًا، يتم احتساب المبلغ المُصرّح به على أساس الراتب الإجمالي الشهري الفعلي (أو الأجر)، مضافًا إليه رسوم الضمان الاجتماعي الإلزامية، والتأمين، وأي تكاليف قانونية أخرى تدخل ضمن التعويض المالي وفقًا للقواعد الوطنية. ولا يوجد التزام بإنشاء نظام منفصل لتسجيل وقت العمل، إلا أنه يجب على جهة العمل إصدار وثيقة للموظفين توضح النسبة الثابتة المخصصة للمشروع (وفقًا للمادة 55، الفقرة 5 من IR 1060/2021) بالإضافة إلى ذلك، يجب توفير تقرير نشاط أو كشف دوام (Timesheet).

في **حالة العمل بدوام جزئي بعدد مرن من الساعات المخصصة للمشروع شهريًا**، أو في حالة **التعاقد على أساس أجر بالساعة**، يتم احتساب تكاليف الموظفين على أساس الراتب الإجمالي السنوي أو الشهري الفعلي (أو الأجر)، مضافًا إليه رسوم الضمان الاجتماعي الإلزامية، والتأمين، وأي تكاليف قانونية أخرى تدخل ضمن التعويض المالي وفقًا للقواعد الوطنية. وذلك **باستثناء أي تكاليف متغيرة**. ويتم احتساب معدل الأجر بالساعة من خلال ضرب معدل الساعة في عدد الساعات الفعلية التي تم العمل خلالها على تنفيذ المشروع، استنادًا إلى نظام لتسجيل وقت العمل[2].

كخطوة أولى، يجب الحصول على نسخة من عقد العمل الخاص بالموظف، وأي قواعد أو أنظمة أخرى ذات صلة بعمله (مثل عدد ساعات العمل اليومية، وجدول العمل، وغيرها).

بعد ذلك، يتم احتساب الراتب الإجمالي والتكلفة لكل وحدة زمنية (اليوم أو الساعة). ويجب احتساب إجمالي الراتب السنوي مرة واحدة على الأقل سنويًا، وكلما طرأ تغيير على التكاليف (مثل زيادة الرواتب وغيرها).

[2] IR 1059/2021 art 39, point 5

وقد تم إعداد نموذج للمساعدة في احتساب الراتب الإجمالي، وهو مرفق بهذا القسم انظر (النموذج GSS-2) ويُستخدم هذا النموذج لاحتساب تكاليف الموظفين التي سيتم التصريح بها في نظام Jems لكل موظف. ويجب إعداد النموذج بالاستناد إلى الراتب الإجمالي الفعلي المستلم عن كل شهر من أشهر السنة التي تم خلالها الإبلاغ عن التكاليف، بما في ذلك الأشهر التي لم يعمل فيها الشخص على المشروع، ويتم الاحتساب على أساس سنوي بهدف الوصول إلى معدل تكلفة ثابت للساعة طوال السنة المعنية.

وبالنسبة للموظفين الذين يعملون جزئيًا فقط في المشروع، يجب استخدام كشف دوام شهري انظر (النموذج TS- 3) يتم تعبئته من قبل كل موظف، مع توضيح عدد الساعات الفعلية التي تم العمل بها يوميًا، على أن يتم توقيعه من قبل الشخص المسؤول داخل المؤسسة (وعادةً ما يكون المدير المباشر للموظف أو صاحب العمل).

كما يجب في التقرير المالي/قائمة النفقات توضيح الوقت الفعلي المخصص للمشروع - معبرًا عنه بنفس وحدة الزمن (أيام أو ساعات) - مع الالتزام بالنسبة المحددة مسبقًا في طلب المشروع والميزانية المعتمدة، وذلك في حالة العمل الجزئي.

لغرض تحديد تكاليف الموظفين المباشرة[3] يمكن احتساب معدل الأجر بالساعة بإحدى الطريقتين التاليتين:

أ) عن طريق قسمة آخر تكاليف الأجور السنوية الإجمالية على 1720 ساعة بالنسبة للأشخاص العاملين بدوام كامل، أو على حصة تناسبية من 1720 ساعة بالنسبة للأشخاص العاملين بدوام جزئي.

ب) من خلال قسمة أحدث تكاليف التوظيف الإجمالية الشهرية الموثقة على متوسط ساعات العمل الشهرية للشخص المعني، وذلك وفقًا للقواعد الوطنية المعمول بها والمنصوص عليها في عقد العمل أو قرار التعيين (ويُشار إليهما معًا باسم "وثيقة التوظيف").

وعند تطبيق معدل الأجر بالساعة المحتسب، يجب ألا يتجاوز إجمالي عدد الساعات المصرح بها لكل شخص خلال سنة أو شهر معين عدد الساعات المستخدمة أساسًا في احتساب ذلك المعدل.

في حال عدم توفر بيانات إجمالي تكاليف التوظيف السنوية، يمكن اشتقاقها من تكاليف التوظيف الإجمالية الموثقة المتاحة أو من وثيقة التوظيف، بعد تعديلها بشكل مناسب لتغطية فترة مقدارها 12 شهرًا.

ويوضح الشكل التالي - على سبيل المثال - طريقة الاحتساب على **أساس سنوي**، حيث يتم تحديد تكلفة الساعة المؤهلة للموظفين القابلين للإبلاغ من خلال ربط الراتب السنوي الإجمالي، بما في ذلك حصة اشتراكات الضمان الاجتماعي والضرائب المستقطعة المستحقة على العامل، بعدد ساعات العمل السنوية الممكنة:

$$C = \frac{GAS + DR + SOC}{WH} * pH$$

$$WH = 1720$$

[3] IR 1060/2021, art 55, points 2/3/4)

حيث:

C	التكلفة المؤهلة بالساعة
GAS	الراتب السنوي الإجمالي، بما في ذلك اشتراكات الضمان الاجتماعي والضرائب المستقطعة المستحقة على العامل
DR	المستحقات المؤجلة (مثل مكافأة نهاية الخدمة المستحقة، والراتب الثالث عشر والرابع عشر)
SOC	الرسوم الاجتماعية والضريبية التي يتحملها المستفيد وغير المدرجة ضمن كشف الرواتب (أي غير التي يتحملها الموظف)
WH	1720 ساعة عمل سنوية، وفقا للمادة (55، الفقرة 2 من IR 1060/2021)
PH	عدد ساعات العمل الفعلية المخصصة للمشروع

لا يُطلب من الموظفين العاملين بدوام كامل، أو العاملين بدوام جزئي بنسبة ثابتة مخصصة للمشروع شهريًا، تعبئة كشف الدوام (Timesheet).

أما الموظفون العاملون بدوام جزئي بعدد مرن من الساعات، أو المتعاقدون على أساس أجر بالساعة، أو العاملون بدوام جزئي بعدد ساعات متغير مخصص للمشروع شهريًا، فيجب عليهم تعبئة كشف الدوام كما هو موضح أعلاه، مع بيان عدد الساعات التي تم قضاؤها في العمل لصالح المؤسسة. ويجب أن تكون التكاليف التي يصرّح بها LP/ PPs كمصاريف موظفين مدعمة بوثائق مناسبة تُمكّن من إعادة تتبع الطريقة المستخدمة في تحديد المبلغ (المُبلغ) عنه، وذلك وفقًا لقائمة الوثائق الداعمة أدناه.

الضرائب والرسوم الاجتماعية

يمكن التصريح بالضرائب والرسوم الاجتماعية (بما في ذلك الضمان الاجتماعي والمعاشات التقاعدية) شريطة أن تكون:

- محددة في وثيقة التوظيف أو مفروضة بموجب القانون؛
- أن تكون متوافقة مع التشريعات المشار إليها في وثيقة التوظيف، ومع الممارسات المعمول بها في الدولة و/أو المؤسسة التي يعمل فيها الموظف المعني؛
- ألا تكون قابلة للاسترداد من قبل صاحب العمل؛
- أن تكون قد تكبدها ودفعها صاحب العمل و/أو الموظف خلال فترة التقرير، أو أن تكون مستحقة خلال فترة التقرير وتم دفعها قبل انتهاء عمليات التحقق التي يجريها المدقق، شريطة أن يصرّح المدقق بتوفر إثبات دفع الضرائب والرسوم الاجتماعية .

كما يمكن التصريح بالضرائب والرسوم الاجتماعية التي تم تكبدها بعد انتهاء فترة تنفيذ المشروع، شريطة أن يتم دفعها من قبل صاحب العمل قبل انتهاء عمليات التحقق التي يجريها المدقق. وفي حال تعذر سدادها قبل انتهاء عمليات التحقق، يجب

تحديد التاريخ المتوقع للدفع في التقرير النهائي، وعلى سلطة الإدارة (MA) طلب إثبات الدفع الفعلي قبل تحويل الرصيد النهائي.

الوثائق المساعدة للتحقق من النفقات

يجب تقديم الوثائق التالية:

- قائمة الموظفين (انظر النموذج 1 - قائمة الموظفين) المخصصين للمشروع لكل من (LP/PP)، على أن تتضمن على الأقل ما يلي:
  أ) اسم المؤسسة؛
  ب) الاسم الكامل للشخص المتعاقد معه أو المكلّف بالمشروع؛
  ج) المهام الرئيسية للشخص المتعاقد معه أو المكلّف بالمشروع؛
  د) تاريخ بدء العقد؛
  هـ) التاريخ المتوقع لانتهاء العقد؛
  و) بيان ما إذا كان الموظف مشاركًا في أي مشروع آخر ضمن برنامج NEXT MED أو أي مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي، حسب الحالة.

- **نسخة من عقود موظفي المشروع**، مثل عقد العمل أو أي اتفاق قانوني مكافئ يثبت علاقة العمل مع مؤسسة LP /الشركاء PP. وفي حال تم توظيف الشخص خصيصًا للمشروع، يجب أن يتضمن العقد دور الموظف داخل المشروع، وعدد ساعات العمل الشهرية، وتاريخ بداية ونهاية العقد، مع توضيح تكاليف الراتب الشهرية الفعلية بشكل واضح (الراتب الإجمالي بالإضافة إلى الرسوم الاجتماعية التي يتحملها صاحب العمل).

- بالنسبة للموظفين الداخليين المخصصين للمشروع، يجب تقديم نسخة من **قرار التكليف**، متضمنة الدور داخل المشروع، ومدة التكليف، ومقدار الوقت المخصص للعمل على المشروع (سواء كنسبة مئوية أو عدد وحدات زمنية)، وذلك في حال كان الموظف يعمل جزئيًا على المشروع . تبدأ فترة أهلية النفقة المرتبطة من التاريخ المحدد في الوثائق المرافقة، مثل قرار التكليف.

- أي وثيقة ذات صلة، بخلاف عقد العمل، توضح عدد ساعات العمل السنوية/الشهرية وعدد أيام الإجازات الخاصة بكل موظف، مثل الوصف الوظيفي(Terms of Reference) ، أو القوانين الوطنية، أو اللوائح الداخلية المتعلقة بسياسة الموارد البشرية لدى LP/PP.

- أي وثيقة ذات صلة، بخلاف العقد، توضح التكاليف الشهرية/اليومية/بالساعة الفعلية للموظف (الراتب الإجمالي والرسوم الاجتماعية التي يتحملها صاحب العمل)، أو أي مستندات محاسبية أخرى يمكن من خلالها تحديد تكاليف التوظيف بشكل واضح .

- **كشف الدوام** (Timesheet) أنظر (النموذج TS-3): يُطلب فقط بالنسبة للموظفين العاملين لدى LP/ المؤسسات الشريكةPP ، الذين يعملون جزئيًا على المشروع أو وفق نسبة عمل مرنة. ويجب أن يغطي كشف الدوام 100٪ من وقت عمل الموظف (بما في ذلك الوقت المخصص للمشروع والوقت المخصص للأنشطة الأخرى). أما بالنسبة للموظفين المخصصين بالكامل للمشروع، فيمكن استخدام النموذج نفسه إذا احتاج الشركاء إلى تعبئته كأداة رقابة داخلية أو للإبلاغ عن ساعات العمل الإضافية. ويجب إدخال الأرقام الصحيحة فقط دون كسور عشرية. كما يجب ختم وتوقيع كل كشف دوام من قبل الموظف المعني ومدير المشروع/المسؤول المختص. ويجب أن يتضمن كشف الدوام الشهري، المعتمد من مدير المشروع/المسؤول المختص، على الأقل ما يلي: رمز المشروع؛ اسم الموظف؛ المؤهل الوظيفي؛ عدد الساعات المنجزة ضمن المشروع؛ وصفًا تفصيليًا للأنشطة المنفذة؛ الشهر المرجعي؛ توقيع الموظف؛ رمز CUP الخاص بالمشروع (بالنسبة للمؤسسات الإيطالية فقط)؛ الاختصارات الخاصة بأي مشاريع أخرى ضمن NEXT MEDيشارك فيها الموظف، إن وجدت .

- **كشوف الرواتب:** يجب تقديم نسخ من كشوف الرواتب الخاصة بكل شهر معني، وذلك للتحقق من صحة كشف الراتب الإجمالي والمبالغ المصرح بها .

- **إثباتات الدفع:** وتشمل أي مستند رسمي صادر عن البنك أو القسم المحاسبي في المؤسسة يثبت أن الحساب البنكي للمؤسسة قد قام بتسوية جميع المدفوعات ذات الصلة (مثل صافي الراتب المدفوع للموظف، أو الرسوم الاجتماعية المدفوعة للدولة، وغيرها)، مع توضيح المبلغ، وسبب الدفع، وتاريخه، على أن يكون مرفقًا بكشف حساب بنكي و/أو إيصال يثبت الصرف المالي الفعلي والنهائي وتاريخ الاستلام .

وفي حال تم دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي أو أي تكاليف أخرى مرتبطة بالعقد بشكل جماعي من قبل المؤسسة - وبالتالي تعذر توفير إثبات دفع فردي - فيجب أن يكون إثبات الدفع الجماعي مرفقًا بوثيقة صادرة عن القسم المحاسبي للمؤسسة تُمكّن من مطابقة المدفوعات مع كل موظف على حدة.

- **وثائق أخرى** مفيدة لتبرير النفقة (مثل تقارير الأنشطة، أو الدراسات، أو غيرها من المخرجات التي أعدها الموظفون المعنيون) .

2.3.6 التكاليف المكتبية والإدارية

يتم احتساب تكاليف المكتب والإدارة بمعدل ثابت قدره 15٪ من تكاليف الموظفين المباشرة المؤهلة والمصرّح بها ضمن المشروع، والمعتمدة من قبل سلطة الإدارة (MA) وتشمل هذه التكاليف جميع العناصر التالية: إيجار المكاتب؛ التأمينات والضرائب المتعلقة بالمباني التي يعمل فيها الموظفون، وكذلك المعدات المكتبية (مثل التأمين ضد الحريق أو السرقة)؛ المرافق والخدمات العامة (مثل الكهرباء، والتدفئة، والمياه)؛ اللوازم المكتبية؛ المحاسبة؛ الأرشفة؛ الصيانة والتنظيف

والإصلاحات؛ خدمات الأمن؛ أنظمة تكنولوجيا المعلومات؛ وسائل الاتصال (مثل الهاتف، والفاكس، والإنترنت، والخدمات البريدية، وبطاقات العمل)؛ الرسوم البنكية المتعلقة بفتح وإدارة الحساب أو الحسابات البنكية التي يتطلب تنفيذ المشروع فتحها بشكل منفصل؛ الرسوم المتعلقة بالمعاملات المالية العابرة للحدود .

ولا يجوز التصريح بتكاليف العناصر المذكورة أعلاه، بما في ذلك تكاليف موظفي المحاسبة العامة والأمن، ضمن أي فئة تكاليف أخرى.

وفي هذه الحالة، لا يُطلب تقديم مستندات داعمة لهذه التكاليف.

3.3.6 تكاليف السفر والإقامة

تشير التكاليف ضمن هذه الفئة إلى نفقات السفر والإقامة الخاصة بموظفي LP/PPs و/أو الأشخاص الآخرين المشاركين في المشروع (مثل أصحاب المصلحة، والفئات المستهدفة، والشركاء المرتبطين)، وذلك بالنسبة للمهام الضرورية للتنفيذ الفعّال للمشروع.

ويتم احتساب تكاليف السفر والإقامة بمعدل ثابت قدره 15٪ من تكاليف الموظفين المباشرة المؤهلة والمصرّح بها ضمن المشروع، والمعتمدة من قبل سلطة الإدارة (MA) .ولا يُطلب من الشريك الرئيسي LP/الشركاءPP تقديم أي مستندات أو إثباتات تفيد بأن النفقات قد تم تكبدها أو دفعها، كما لن يتم طلب أي وثائق لإثبات أن النسبة المقطوعة تتوافق مع التكاليف الفعلية.

ومع ذلك، يجب على كل مستفيد إثبات مشاركته في مهمة واحدة على الأقل ضمن المشروع. ويمكن التحقق من ذلك من خلال أمر مهمة، أو تقرير، أو أي دليل مماثل يتعلق برحلة واحدة على الأقل.

أما تكاليف السفر والإقامة الخاصة بالخبراء الخارجيين ومقدمي الخدمات، فتندرج ضمن فئة "الخبرات والخدمات الخارجية" المشار إليها في الفقرة 6.6 أدناه، ويجب تضمينها ضمن عقد الخدمة.

4.3.6 البنية التحتية والأشغال

تتعلق التكاليف ضمن هذه الفئة بالاستثمارات في البنية التحتية والأشغال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.

وتقتصر النفقات المؤهلة ضمن هذا البند على ما يلي:

أ) تصاريح البناء؛

ب) مواد البناء؛

ت) العمالة؛

ث) التدخلات المتخصصة (مثل معالجة تلوث التربة أو تنظيف المناجم).

ويجب إدراج جميع التكاليف المتعلقة بالامتثال للمعايير والالتزامات المرتبطة بطبيعة الاستثمار (مثل دراسات الجدوى، وتقييمات الأثر البيئي، وتقييم الآثار المتوقعة للتغير المناخي) ضمن فئة التكاليف رقم 6 الخاصة بـ "الخبرات والخدمات الخارجية"، ما لم تكن هذه التكاليف مدرجة بالفعل ضمن عقد مشتريات البنية التحتية.

ويتعين على الشركاء ضمان حصولهم، أو التزامهم بالحصول، على تصاريح البناء اللازمة، وذلك لتجنب أي مشكلات قد تعيق التنفيذ الصحيح وفي الوقت المناسب للبنية التحتية والأشغال.

وبعد إغلاق المشروع، يجب استيفاء بعض المتطلبات المتعلقة بملكية الاستثمارات واستدامتها، كما تُطبق قواعد خاصة على الشركاء الذين يصرّحون بتكاليف مرتبطة باستثمارات في البنية التحتية.

وفي حال تضمن المشروع مكونًا خاصًا بالبنية التحتية، يجب على الشريك الرئيسي (LP) تزويد سلطة الإدارة/الكتابة / السكرتارية المشتركة (MA/JS) بجميع المعلومات المطلوبة المتعلقة بضمان استدامة المشروع، وذلك وفقًا للمادة 17.8 من العقد. وفي هذا الإطار، يتعين على الشريك الرئيسي تقديم تقارير سنوية عن الاستدامة لمدة خمس سنوات بعد إغلاق المشروع.

وبناءً عليه، يجب إعادة مساهمة البرنامج إذا تعرضت البنى التحتية أو الاستثمارات الإنتاجية الممولة، خلال خمس سنوات من تاريخ الدفعة النهائية للمشروع، لأي من الحالات التالية:

أ) توقف النشاط الإنتاجي أو نقله خارج المناطق المؤهلة التي تلقى فيها الدعم؛

ب) تغيير ملكية أحد عناصر البنية التحتية بما يمنح شركة أو جهة عامة ميزة غير مستحقة؛

ج) حدوث تغيير جوهري يؤثر على طبيعة الاستثمار أو أهدافه أو شروط تنفيذه، بما يؤدي إلى تقويض أهدافه الأصلية.

الوثائق المساعدة للتحقق من النفقات

يجب تقديم الوثائق التالية إلى المراقب/المدقق:

- **وثائق إجراءات الشراء والتعاقد**، مثل :الإعلان العام؛ العروض المستلمة؛ نسخ من إقرارات عدم وجود تضارب مصالح لأعضاء لجان التقييم (عند الاقتضاء)؛ وثائق التحقق التي أجراها LP /PPs بشأن تلك الإقرارات؛ إجراءات التقييم المعتمدة لإرساء العرض؛ محاضر التقييم؛ العقد المبرم مع مقدم العرض، وغيرها .

- **تصاريح البناء**، ومحاضر تسليم الموقع، والمخططات الهندسية الخاصة بالاستثمار متضمنة المواقع الطبوغرافية، على أن تكون مؤرخة وموقعة (مع كتابة الأسماء بشكل واضح) ومختومة من جميع الأشخاص المشاركين في متابعة البرنامج ومراقبة جودة الأعمال؛ وذلك بشكل استثنائي وفي الحالات المبررة أصولًا. في الحالات المبررة، يجوز لسلطة الإدارة (MA)قبول تقديم لاحق لتصاريح البناء ووثائق التصميم، على ألا يتجاوز ذلك مدة 6 أشهر من تاريخ بدء العقد.

- **تقرير الأعمال** (أو بيان تقدم الأشغال): وهو وثيقة رسمية صادرة عن مقاول الأشغال، يحدد الأعمال المنجزة فعليًا والتكاليف المرتبطة بها، مع الإشارة بشكل واضح إلى المشروع (مثل رقم مرجع المشروع) .

- **تقرير التوريد والتركيب**: وثيقة رسمية صادرة عن المقاول، توضح المواد/المعدات التي تم شراؤها والأنشطة المنفذة والتكاليف المرتبطة بها، مع الإشارة بوضوح إلى المشروع (مثل رقم مرجع المشروع) .

- **أي وثيقة رسمية صادرة عن الجهة المتعاقدة** (LP / PPs) وموجهة إلى الشركة المنفذة للأشغال أو التوريد والتركيب، تثبت انتظام وسلامة تنفيذ الأعمال أو الأنشطة .

- **فواتير/إيصالات الأشغال المدنية**: يجب أن تتضمن إشارة واضحة إلى البرنامج والمشروع (مثل رقم مرجع المشروع أو الاختصار الخاص به)، وكذلك الإشارة إلى "تقرير الأعمال"، وذلك لتجنب التمويل المزدوج.

- **فواتير/إيصالات التوريد والتركيب**: يجب أن تتضمن إشارة واضحة إلى البرنامج والمشروع (مثل رقم مرجع المشروع أو الاختصار الخاص به)، وكذلك الإشارة إلى "تقرير الأنشطة"، وذلك لتجنب التمويل المزدوج .

- **نسخة من سجل ضريبة القيمة المضافة (سجل VAT)** أو أي وثيقة أخرى تحتوي على تسجيلات الفواتير المصرح بها.

- **إثبات الدفع**: أي مستند رسمي صادر عن القسم المحاسبي في المؤسسة يثبت أن البنك الخاص بالشريك الرئيسي/الشريك قد قام بتسوية دفع الفاتورة ذات الصلة، مع بيان المبلغ، وسبب الدفع، والتاريخ، على أن يكون مرفقًا بكشف حساب بنكي يثبت الصرف الفعلي والنهائي وتاريخ الاستلام.

- **صور فوتوغرافية** لتوثيق جميع مراحل التنفيذ، وإثبات الالتزام بقواعد الهوية البصرية (راجع الفصل 4.10 الخاص بوضع العلامة التجارية للمباني والبنية التحتية والمعدات)، صور فوتوغرافية و/أو فيديوهات مع تحديد الموقع الجغرافي (Geo-localisation) للأشغال، والتركيبات، والبنية التحتية المنجزة.

5.3.6 تكاليف المعدات

تشمل هذه الفئة التكاليف المتعلقة بالمعدات التي يتم شراؤها (جديدة أو مستعملة)، أو استئجارها، أو تأجيرها من قبل شركاء المشروع، والتي تكون ضرورية لتنفيذ أنشطة المشروع. ولا يُسمح بشراء المعدات خلال السنة الأخيرة من تنفيذ المشروع، إلا بموافقة مسبقة من سلطة الإدارة (MA).

وتقتصر النفقات المؤهلة ضمن هذه الفئة على ما يلي:

أ) معدات المكاتب؛

ب) أجهزة وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات؛

ت) الأثاث والتجهيزات؛

ث) المعدات المخبرية؛

ج) الآلات والأدوات؛

ح) الأدوات أو الأجهزة؛

خ) المركبات؛

د) أي معدات أخرى محددة ضرورية لتنفيذ المشروع.

في حال عدم شراء المعدات واللوازم من خلال إجراءات مناقصة، من المهم الاحتفاظ بما يثبت أسعار السوق في وقت الشراء. ويتعين على المراقب/المدقق إجراء عمليات **تحقق ميدانية** (On-the-spot checks) على المعدات المصرّح بها، وإدراج نتائج هذه العمليات ضمن قائمة التحقق الخاصة بتقرير التحقق من النفقات.

نقل الأصول

وفقًا للمادة 22.5 من القواعد العامة (GC)، يجب نقل ملكية المعدات والمركبات واللوازم التي تم تمويلها ضمن المشروع إلى الشركاء في البلدان التي نُفذت فيها الأنشطة، أو إلى المستفيدين النهائيين من المشروع، وذلك في موعد أقصاه تقديم التقرير النهائي. ويجب إرفاق نسخ من إثباتات نقل المعدات والمركبات التي تتجاوز تكلفة شرائها 5,000 يورو لكل وحدة، مع التقرير النهائي. كما يجب الاحتفاظ بهذه الإثباتات لأغراض التدقيق والرقابة، وفقًا للالتزامات التعاقدية المشار إليها في المادة 16.6 من القواعد العامة.

الوثائق المساعدة للتحقق من النفقات

يجب تقديم الوثائق التالية إلى المدقق/المراقب لدى LP/PP لتبرير تكاليف المعدات:

- **وثائق إجراءات الشراء والتعاقد**، مثل :الإعلان العام؛ العروض المستلمة؛ نسخ من إقرارات عدم تضارب المصالح لأعضاء لجان التقييم (عند الاقتضاء)؛ إجراءات التحقق التي قام بها LP / PP بشأن تلك الإقرارات؛ منهجية التقييم المتبعة لإسناد العقد؛ محاضر التقييم؛ العقد المبرم مع المتعهد، وغيرها .
- **فاتورة المعدات:** يجب أن تتضمن إشارة واضحة إلى البرنامج والمشروع (مثل رقم مرجع المشروع واختصاره)، وذلك لتجنب التمويل المزدوج .
- **مستخرج من "سجل الأصول الثابتة" / إثبات التسليم:** لإثبات أن المعدات المشتراة قد تم إدراجها ضمن السجلات الرسمية لأصول المؤسسة .
- **إثبات الدفع:** أي مستند رسمي صادر عن البنك أو القسم المحاسبي في LP / مؤسسة الشريك، يثبت أن البنك التابع للمؤسسة قد قام بتسوية دفع الفاتورة ذات الصلة، مع بيان المبلغ، وسبب الدفع، والتاريخ .
- **نسخة من سجل ضريبة القيمة المضافة VAT** أو أي مستند آخر يحتوي على تسجيلات الفواتير المصرّح بها .

- **صور المعدات:** لإثبات أن المعدات المشتراة تتوافق مع قواعد الهوية البصرية (راجع الفصل 4.10 الخاص بالهوية البصرية للمباني والبنية التحتية والمعدات) .

6.3.6 تكاليف الخبرات والخدمات الخارجية

إذا تعذر على الشريك الرئيسي (LP) أو الشركاء (PPs) تنفيذ نشاط معين ضمن المشروع، يمكن إسناد هذا النشاط إلى متعاقدين خارجيين. ومع ذلك، **لا يجوز بأي حال من الأحوال أن تشمل الأنشطة المسندة للمتعاقدين الخارجيين المهام الأساسية للمشروع، بما في ذلك الإدارة الكاملة أو أنشطة التواصل والاتصال بشكل كامل. علاوة على ذلك، لا يمكن للشريك الرئيسي (LP) أو الشركاء (PPs) أو الشركاء المرتبطون (Associate Partners) أن يبرموا عقود مناولة /عقود من الباطن.**

وتشمل هذه الفئة التكاليف المدفوعة بموجب عقود أو اتفاقيات مكتوبة، مقابل فواتير أو طلبات سداد مقدمة من مزودي خدمات خارجيين يتم التعاقد معهم لتنفيذ مهام أو أنشطة محددة مرتبطة بتنفيذ المشروع (مثل: تدقيق النفقات الخارجي، الدراسات، أنشطة الإعلام والنشر، استئجار معدات لفترة قصيرة لتنظيم الفعاليات، التقييمات، الترجمة، وغيرها)، بالإضافة إلى تكاليف الخدمات المالية مثل الضمانات المالية.

ويجب أن تُحدد بوضوح في العقود أو الاتفاقيات المكتوبة متطلبات تنفيذ المهام أو الأنشطة المسندة، إلى جانب قواعد التنفيذ والرسوم ذات الصلة، على أن تكون هذه الرسوم مناسبة ومعقولة ومتوافقة مع المعايير المحددة مسبقًا ومتماشية مع أسعار السوق السائدة.

ويتم شراء هذه الخدمات وفقًا لإجراءات المشتريات المحددة وبما يتوافق مع الحدود الموضحة في الفصل 7 الخاص بالمشتريات. ولا يجوز فرض أي قيود على جنسية المتعاقدين.

التعاقد الداخلي (In-house providing) يمكن تطبيق نظام التقديم الداخلي من قبل مؤسسة عامة تعمل مثل LP أو PP، بشرط استيفاء الشروط التالية:

- أن يكون مزود الخدمة الداخلي خاضعًا لأحكام PP /LP، بحيث يمارس عليه الاحكام المماثلة لتلك التي يمارسها على إداراته الداخلية (سيطرة هيكلية/وظيفية)؛
- أن ينفذ الجزء الأساسي من أنشطته النظامية لصالح الجهة المتحكمة به (اعتماد اقتصادي) .
- أن تكون مملوكة بالكامل للشريك الرئيسي (LP) أو الشركاء(PPs) ، وألا يكون رأس مالها مفتوحًا لأطراف خاصة خلال فترة تنفيذ المشروع، حيث إنه في حال وجود شريك خاص بحصة أقلية فإن شرط "السيطرة المماثلة" لا يتحقق فعليًا .

عندما يتم استيفاء شروط مزود الخدمة الداخلي (in-house provider) ، يجب دائمًا تحميل تكاليف الشركة المتعاقد معها على أساس التكاليف الفعلية فقط، دون أي هامش ربح، مع الالتزام بجميع قواعد الأهلية المذكورة أعلاه للنفقات، ويجب إدراجها والإبلاغ عنها ضمن بند "الخدمات الفرعية" (Subcontracted services) في الميزانية.

لا يُسمح للشريك الرئيسي (LP) والشركاء (PPs) بإسناد أي جزء من أنشطة المشروع فيما بينهم أو إلى الشركاء المرتبطين، سواء من خلال التعاقد مع موظفين داخليين أو خارجيين (بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، المساهمون، الشركاء أو غيرهم)، أو من خلال التعاقد من الباطن فيما بينهم على خدمات أو توريدات أو بنى تحتية.

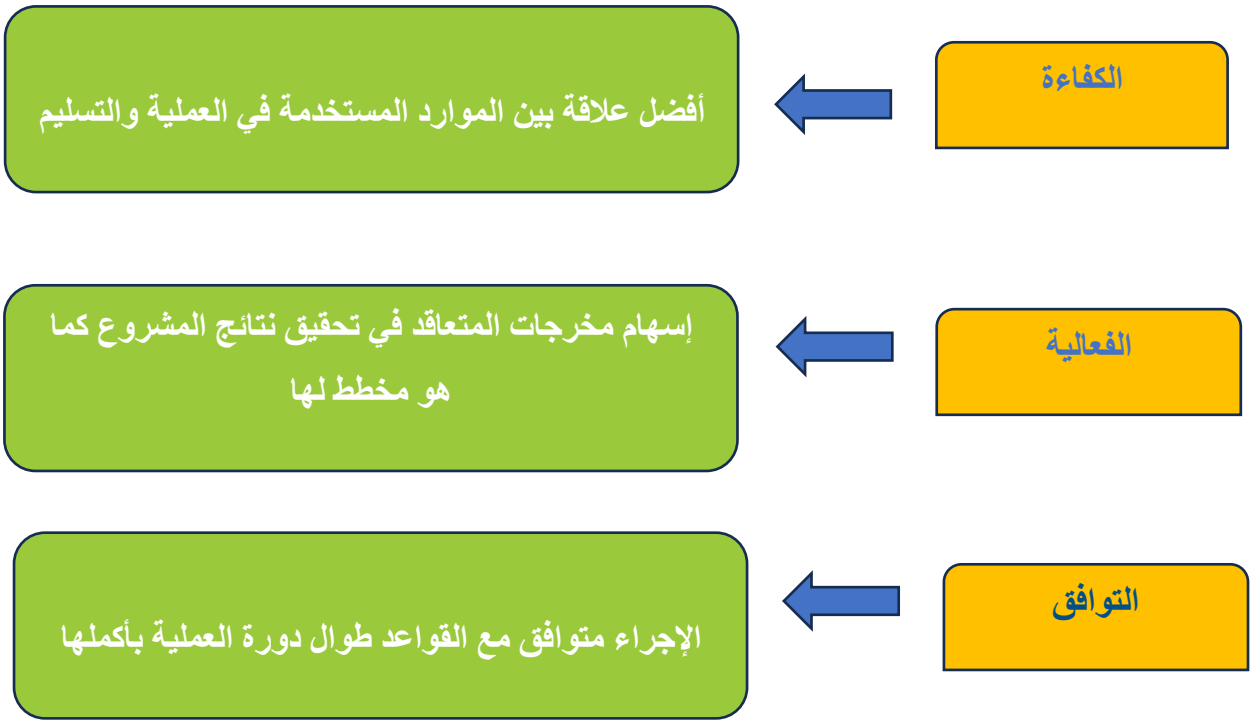
الوثائق المساعدة للتحقق من النفقات

يجب تقديم الوثائق التالية إلى المراقب/المدقق لدى الشريك الرئيسي/الشريك لتبرير تكاليف الخدمات الخارجية:

- **وثائق إجراءات الشراء والتعاقد**، مثل الإعلان العام؛ العروض المستلمة؛ نسخ من إقرارات عدم تضارب المصالح لأعضاء لجان التقييم (عند الاقتضاء)؛ والضوابط على الإقرارات التي يجريها LP /الشريك؛ إجراءات التقييم المتبعة لإسناد العقد؛ محاضر التقييم؛ العقد المبرم مع المتعهد .
- **عقد الخدمة:** يجب أن يتضمن إشارة واضحة إلى البرنامج والمشروع (مثل رقم مرجع المشروع واختصاره)، وذلك لتجنب التمويل المزدوج .
- **تقرير الأنشطة مع المخرجات:** يصدر عن مقدم الخدمة، ويجب أن يثبت أن الأنشطة المنفذة تمت وفق المتطلبات التعاقدية، ويتضمن جميع المخرجات المتوقعة (أو في حالة الفعاليات: الصور، قوائم الحضور، وغيرها) .
- أي وثيقة رسمية صادرة عن الجهة المتعاقدة (LP / مؤسسة PP) تثبت التنفيذ السليم للخدمات والموافقة على "تقرير الأنشطة" والمخرجات المقدمة .
- **فاتورة الخدمات المقدمة:** يجب أن تتضمن إشارة واضحة إلى البرنامج والمشروع (مثل رقم مرجع المشروع واختصاره)، بالإضافة إلى الإشارة إلى تقرير الأنشطة، وذلك لتجنب التمويل المزدوج .
- **إثبات الدفع:** أي مستند رسمي صادر عن البنك أو القسم المحاسبي في المؤسسة يثبت أن الحساب البنكي قد قام بتسوية دفع الفاتورة ذات الصلة، مع بيان المبلغ وسبب الدفع والتاريخ .
- **نسخة من سجل ضريبة القيمة المضافة سجل VAT** أو أي مستند آخر يحتوي على تسجيلات الفواتير المصرح بها .

الفصل 7. المشتريات

1.7 الأهداف الرئيسية لعمليات الشراء



2.7 الإطار القانوني

المادة 58 من اللائحة (الاتحاد الأوروبي) رقم 1059/2021 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس

عندما يتطلب تنفيذ العملية قيام المستفيد بإبرام عقود مشتريات تتعلق بالخدمات أو التوريدات أو الأشغال، تُطبق القواعد التالية:

- ***في حالة الجهات العامة داخل دول الاتحاد الأوروبي***

يتعين على جهات التعاقد أو الهيئات المتعاقدة الواقعة في الدول الأعضاء تطبيق القوانين واللوائح والأحكام الإدارية الوطنية المعتمدة تنفيذًا لتشريعات الاتحاد الأوروبي ذات الصلة **(مع الرجوع إلى التشريعات الوطنية المعمول بها).**

- ***في جميع الحالات الأخرى***

في جميع الحالات الأخرى، سواء كان الشركاء جهات عامة أو خاصة، يتوجب تطبيق الأحكام المنصوص عليها في المادة 58.2 من اللائحة (الاتحاد الأوروبي) رقم 1059/2021.

المصادر

عقد المنحة (Grant Contract)

هو العقد المبرم بين سلطة الإدارة (Managing Authority) والشريك الرئيسي (Lead Partner) لتنفيذ المشروع المعتمد.

اتفاقية التمويل (Financing Agreement)

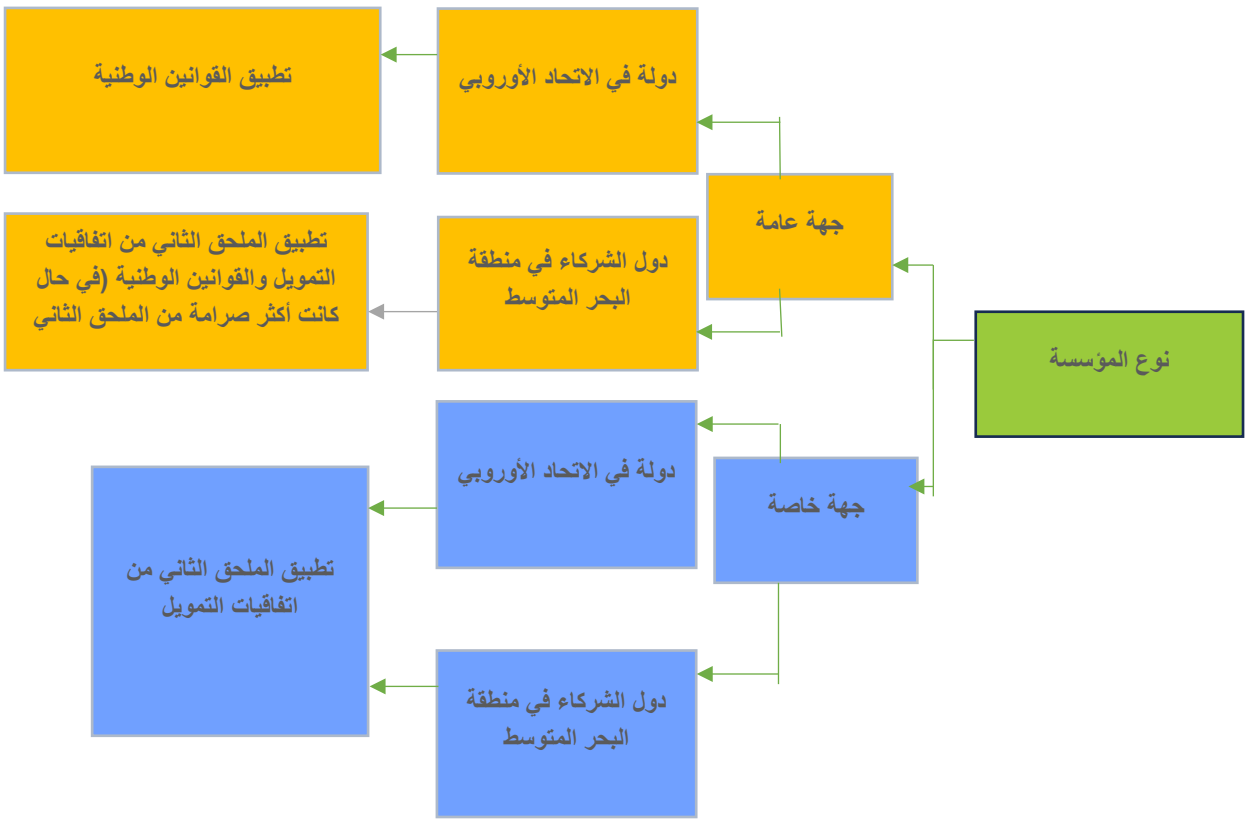
هي الاتفاقية الموقعة بين المفوضية الأوروبية، وسلطة الإدارة، وإحدى الدول الشريكة، بهدف إدماج قواعد الاتحاد الأوروبي المعمول بها ضمن الإطار القانوني الوطني المطبق على المشروع.

الملحق الثاني من اتفاقيات التمويل

يُطبق هذا الملحق على جميع برامجInterreg ، ويشمل جميع المستفيدين من الدول الشريكة، بالإضافة إلى بعض المستفيدين في دول الاتحاد الأوروبي (خصوصًا المؤسسات الخاصة).

توفر TESIM وثائق إرشادية حول المشتريات تُعرف باسم "Factsheets" لكل دولة شريكة (مع الإحالة إلى صفحة TESIMالخاصة بالمعلومات الإرشادية)

قواعد المشتريات المعمول بها



الملحق الثاني من اتفاقية التمويل – الهيكل والمقتبس

أ. أحكام عامة

ب. أنواع الاجراءات

ج. الاعداد

د. المواصفات الفنية ومعايير التقييم

ه. تقديم العطاءات، التقييم وقرار الإرساء

ز. تنفيذ العقد

أ. الأحكام العامة

المبادئ المطبقة على العقود ونطاق التطبيق

يجب أن تلتزم جميع العقود الممولة بموجب عقد المنحة بمبادئ **الشفافية**، و**التناسب**، و**المساواة في المعاملة**، و**عدم التمييز**.

الشفافية	يجب على المستفيدين تنفيذ ميزانية المشروع بأكبر قدر ممكن من الانفتاح، بحيث يتمكن أصحاب المصلحة والمواطنون من معرفة أين تُنفق أموال الاتحاد الأوروبي ولأي غرض. ويتحقق هذا المبدأ من خلال **نشر** المعلومات **ذات الصلة المتعلقة بالمقاولين** النهائيين، ويفضل استخدام الوسائل الإلكترونية، مع مراعاة المصالح المشروعة لهؤلاء المقاولين من حيث السرية والأمن، وكذلك احترام الحق في الخصوصية وحماية البيانات الشخصية بالنسبة للأشخاص العاديين كما تتطلب إجراءات المشتريات إعداد معايير واضحة للأهلية (للتقديم الشكلي)، والاستبعاد، والاختيار، ومعايير الإرساء/الإسناد.
التناسب	يجب أن تكون الإجراءات والتدابير المتخذة لضمان الالتزام بجميع المبادئ متناسبة مع حجم وقيمة العقد، وبما يضمن الاستخدام الأمثل للأموال العامة.
المساواة في المعاملة	يتمتع جميع المشاركين في إجراءات المشتريات بنفس الحقوق والالتزامات دون أي تمييز.
عدم التمييز	يجب إزالة أي ممارسات أو مواصفات فنية تمييزية من شأنها أن تعيق المشاركة الواسعة والمتكافئة لجميع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين.
المنافسة العادلة	إن نشر بعض المعلومات بعد إرساء العقد قد يعيق تطبيق القانون، أو يتعارض مع المصلحة العامة، أو يضر بالمصالح التجارية المشروعة للمؤسسات العامة أو الخاصة، وبالتالي قد يؤدي إلى تشويه المنافسة العادلة بينها. لذلك، يجب على الجهة المتعاقدة ضمان نشر مناسب مسبق(Ex-ante) ، أي نشر كافٍ وفي وقت مناسب لإعلانات المعلومات المسبقة وإعلانات العقود وإعلانات الإرساء، بالإضافة إلى توفير معلومات كافية في دعوات تقديم العروض بشأن معايير الإرساء ومتطلبات العقد.

تنبيه!!!

يجب إخضاع جميع العقود للمنافسة على أوسع نطاق ممكن، إلا في حالة استخدام إجراءات التفاوض. كما يجب ألا يتم تحديد القيمة التقديرية للعقد بهدف التحايل على القواعد المعمول بها، كما لا يجوز تقسيم العقد إلى أجزاء بغرض تفادي تطبيق هذه القواعد. ويتعين على المستفيد من المنحة تقسيم العقد إلى حصص (Lots) عندما يكون ذلك مناسبًا، مع مراعاة تعزيز المنافسة الواسعة.

إجراءات الإعلان (Publicity Measures)

1. العقود التي تساوي أو تتجاوز قيمتها: **300,000 يورو** لعقود الخدمات والتوريدات أو **(5,000,000) يورو** لعقود الأشغال، يتعين على المستفيد من المنحة نشر ما يلي في الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي:
   أ. إعلان عقد لبدء الإجراء، باستثناء حالة الإجراء التفاوضي؛
   ب. إعلان إرساء العقد (Contract award notice) لنتائج الإجراء .

2. الإجراءات التي تقل قيمتها عن الحدود المذكورة أعلاه، **يتم الإعلان عنها بوسائل مناسبة** ومتناسبة مع طبيعة وقيمة العقد.

بالإضافة إلى الإعلان المنصوص عليه في الفقرة (1)، يمكن نشر إجراءات المشتريات بوسائل أخرى، وخاصة الوسائل الإلكترونية. وفي هذه الحالة يجب الإشارة إلى الإعلان المنشور في الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي (إن وُجد)؛ لا يجوز أن يتم النشر الإضافي قبل نشر الإعلان الرسمي في الجريدة، حيث إن الأخير هو المرجع الوحيد المعتمد؛ يجب ألا يتضمن الإعلان أي تمييز بين المتقدمين أو مقدمي العروض؛ ولا يجوز أن يحتوي على معلومات تتجاوز ما ورد في إعلان العقد الرسمي .

ب. أنواع الإجراءات

تشمل إجراءات المشتريات الخاصة بعقود الامتياز أو العقود العامة، بما في ذلك العقود الإطارية، أحد الأشكال التالية:

أ) الإجراء المفتوح(Open procedure) ؛
ب) الإجراء المحدود(Restricted procedure) ؛
ت) الإجراء التفاوضي، بما في ذلك بدون نشر مسبق؛
ث) الإجراء التنافسي مع التفاوض؛
ج) إجراءات تتضمن دعوة للتعبير عن الاهتمام.(Call for expression of interest)

وللمزيد من التفاصيل، يرجى الرجوع إلى الجدول: **أنواع الإجراءات والحدود المالية (TYPE OF PROCEDURES AND THRESHOLDS)"** مع الشروحات الإضافية.

ت. الإعداد

إعداد إجراءات المشتريات

1. قبل بدء أي إجراء مشتريات، يجوز للمستفيد من المنحة **إجراء مشاورات مسبقة مع السوق (Preliminary Market Consultation) بهدف الإعداد الجيد للإجراء.**

2. وفي وثائق المشتريات، يجب على المستفيد من المنحة تحديد موضوع الشراء من خلال وصف احتياجاته والخصائص المطلوبة للأشغال أو التوريدات أو الخدمات المراد اقتناؤها؛ تحديد معايير الاستبعاد والاختيار والإرساء/الإسناد المطبقة؛ توضيح العناصر التي تحدد الحد الأدنى من المتطلبات التي يجب أن يستوفيها جميع مقدمي عروض الأسعار **ويجب أن تشمل هذه المتطلبات كحد أدنى الالتزام بالواجبات القانونية البيئية والاجتماعية وقوانين العمل المعمول بها**، سواء كانت صادرة عن تشريعات الاتحاد الأوروبي أو القوانين الوطنية أو الاتفاقيات الجماعية أو الاتفاقيات الدولية البيئية والاجتماعية ذات الصلة.

ث. المواصفات الفنية ومعايير التقييم

يجب أن تتيح **المواصفات الفنية** وصولًا متكافئًا لإجراءات المشتريات لجميع المشغلين الاقتصاديين، وألا تؤدي إلى إنشاء عوائق غير مبررة أمام المنافسة.

إرساء العقود

1. يتم إرساء العقود على أساس معايير الإسناد، بشرط أن تتحقق الجهة المتعاقدة مما يلي:
   أ. أن عرض الأسعار يطابق الحد الأدنى من المتطلبات المحددة في وثائق المشتريات؛
   ب. أن المتقدم أو مقدم عرض الأسعار غير مستبعد وفقًا للبند 4.3 من هذا الملحق؛
   ت. أن المتقدم أو مقدم عرض الأسعار يستوفي معايير الاختيار المحددة في وثائق المشتريات، وألا يكون في حالة تضارب مصالح قد يؤثر سلبًا على تنفيذ العقد.

2. كما يجب على المستفيد من المنحة تطبيق معايير الاختيار لتقييم قدرة المتقدمين أو مقدمي العطاءات، والتي تقتصر على القدرة القانونية والتنظيمية لممارسة النشاط المهني؛ القدرة الاقتصادية والمالية؛ القدرة التقنية والمهنية .

3. ويتم تطبيق معايير الإسناد لتقييم العروض،

4. ويجب أن يعتمد إرساء العقود على العرض **الأكثر فائدة اقتصاديًا**، إرساء العقود يتخذ أحد الأشكال التالية:
   - أقل سعر؛
   - أقل تكلفة؛
   - أفضل نسبة جودة إلى سعر .

وفي حالة اختيار "أقل تكلفة"، يتم اعتماد نهج كفاءة التكلفة بما في ذلك احتساب تكلفة دورة الحياة (Life-cycle costing) ، أما في حالة "أفضل نسبة جودة إلى سعر"، فيتم الأخذ بعين الاعتبار السعر أو التكلفة بالإضافة إلى معايير جودة أخرى مرتبطة بموضوع العقد.

ج. تقديم العروض والتقييم وقرار الإرساء

يتضمن هذا القسم الخطوات الرئيسية لإجراءات المشتريات، ويجب التأكد من فهم العملية بالكامل قبل البدء بها، وتشمل:

- الآجال الزمنية للإجراءات؛
- التواصل أثناء إجراءات المشتريات؛
- التقديم، والتواصل الإلكتروني، والتقييم؛
- العروض غير الطبيعية منخفضة السعر(Abnormally low tenders) ؛
- نتائج التقييم وقرار الإرساء؛
- إعلام المتقدمين أو مقدمي العروض؛
- إلغاء إجراء المشتريات؛
- فترة التوقف قبل توقيع العقد .(Standstill period)

ح. تنفيذ العقد

يتناول هذا القسم بعض الجوانب المتعلقة بإدارة عقد المشتريات، وتشمل:

- تنفيذ العقد وتعديله؛
- ضمانات التنفيذ واحتجاز المبالغ .(Retention money guarantees)

أنواع الإجراءات والأسقف المالية

الاجراء	الأشغال	التوريدات	الخدمات
مفتوح أو محدود	5 000 000 ≤يورو	300 000 ≤يورو	
محلي مفتوح	300 000 ≤يورو 5 000 000 > يورو	100 000 ≤يورو 300 000 > يورو	N/A
مبسط	20 000 <يورو 300 000 > يورو	20 000 <يورو 100 000 > يورو	20 000 <يورو 300 000 > يورو
عرض وحيد	2 500 <يورو 20 000 ≤ يورو		
الدفع مقابل فاتورة	2 500 ≤يورو		

أنواع الإجراءات حسب مستوى الإعلان والنشر

الإجراء المفتوح

الإجراء المحدود

الإجراء المحلي المفتوح

الإجراء المبسّط

العرض الوحيد

الدفع مقابل الفاتورة

1. الإجراء المفتوح (Open Tender Procedure)

هو إجراء يمكن بموجبه لأي شخص عادي أو اعتباري أو مجموعة أشخاص تقديم عرض استجابةً لإعلان الشراء .

ويُنفذ هذا الإجراء على مرحلتين كحد أدنى، حيث يتم نشر دعوة مفتوحة لتقديم العروض. ويجب نشر إشعار المعلومات المسبقة و/أو إعلان العقد في جميع الوسائل المناسبة، بما في ذلك الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي.(OJEU)

2. الإجراء المحدود (Restricted Tender Procedure)

هو إجراء يمكن بموجبه، بعد نشر إعلان الشراء، لجميع المشغلين الاقتصاديين طلب المشاركة، إلا أن تقديم العروض يقتصر فقط على المرشحين الذين يستوفون معايير الاختيار ويتم دعوتهم بشكل متزامن وخطي من قبل الجهة المتعاقدة (عملية من مرحلتين).

في المرحلة الأولى، تصدر الجهة المتعاقدة دعوة عامة للتعبير عن الاهتمام(Expression of Interest) ، ويتم نشرها في جميع الوسائل المناسبة بما في ذلك.OJEU

في المرحلة الثانية، يتم تقييم الطلبات الأولية وإنشاء قائمة مختصرة(Shortlist) ، ولا تتم دعوة سوى المتقدمين المدرجين في القائمة المختصرة لتقديم عروض كاملة. ويجب أن يكون عدد المرشحين كافيًا لضمان منافسة حقيقية.

3. الإجراء المحلي المفتوح(Local Open Procedure)

هو إجراء يتم فيه نشر إعلان العقد على الأقل في الجريدة الرسمية للدولة المستفيدة أو في أي وسيلة نشر مكافئة مخصصة للدعوات المحلية لتقديم العروض.

4. الإجراء المبسط (Simplified Procedure)

هو إجراء تقوم فيه الجهة المتعاقدة بإعداد قائمة تضم على الأقل ثلاثة متعهدين من اختيارها، دون نشر إعلان مسبق.
يمكن اختيار المتعهدين من قائمة موردين تم إنشاؤها عبر دعوة للتعبير عن الاهتمام.

وفي حال، بعد التشاور مع المتعهدين، تم استلام عرض واحد فقط صالح إداريًا وفنيًا، يمكن إرساء العقد عليه بشرط استيفاء معايير الإسناد.

5. العرض الوحيد (Single Tender)

يُوصى بشدة بأن تقوم الجهة المتعاقدة بدعوة ما لا يقل عن مرشحين اثنين لتقديم عروض، وذلك من أجل ضمان اتخاذ قرار سليم من الناحية المالية والفنية، ويتسم بالشفافية.

6. الدفع مقابل فاتورة (Payments against Invoice)

يمكن قبول الدفع مقابل فاتورة دون إجراء مناقصة مسبقة في حالات الطلبات ذات القيمة المنخفضة

11.7 الرسائل الرئيسية

الشراء الفعال والمتوافق مع القوانين أمرا ضروريا لنجاح المشروع

تناسى ما قد حدث سابقا واستثمر في معرفة القواعد الجديدة

استخدم نموذج التوافق (تحقق من توافق ما يخصك مع القواعد والقوانين)

الشراء يحتاج الى وقت

تجنب التزوير والفساد

تأكد من اكتمال سجل التدقيق

الفصل 8. التقارير والضوابط

1.8 التحققات الإدارية بناء على درجة المخاطر(RBMV)

1.1.8 ما المقصود بـRBMV ؟

يمكن اعتبار النهج المعتمد للتدقيق الإداري ضمن البرنامج مثالاً نموذجياً على "التحسين"، إذ يتضمن مجموعة من العناصر المبتكرة، سواء من حيث **تبسيط** الأعباء الإدارية عن هيئات البرنامج والمستفيدين، أو من حيث المقاربة **المتعلقة بالمسؤوليات** المرتبطة بمهام التحقق.

يجب أن يكون التدقيق **الإداري بحسب المخاطر ومتناسب مع المخاطر** التي تم تحديدها مسبقاً وبصورة مكتوبة.

ويتمثل الهدف من التدقيق الإداري بناء على درجة المخاطر في تمكين السلطة الإدارية (MA) من الحصول على درجة معقولة من الضمان دون الحاجة إلى التحقق من 100% من النفقات المقدمة من المشاريع. وينبغي أن تغطي أعمال التحقق المخاطر بشكل كافٍ، مع إمكانية توسيع نطاق التدقيق عند الحاجة للحصول على ضمان معقول.

ويعني مفهوم "القائمة على المخاطر" أن على المراقب/المدقق تركيز عمليات التدقيق على المجالات التي يُظهر تقييم المخاطر فيها احتمالاً مرتفعاً لحدوث أخطاء جوهرية. أما في المجالات التي يكون فيها خطر الأخطاء الجوهرية منخفضاً، فيجب تقليص حجم أعمال الرقابة.

وهذا يعني أنه ليس من الضروري إخضاع جميع النفقات للتحقيقات الإدارية. ورغم أن التحقق الكامل بنسبة 100% من المدفوعات يظل ممكناً من الناحية النظرية، فإنه لا يُعتمد إلا في الحالات التي يكون فيها مستوى المخاطر على ميزانية الاتحاد الأوروبي مرتفعاً للغاية بما يبرر اتباع هذا النهج.

ويجب أن يشمل التدقيق الإداري **الأمور الادارية** المتعلقة بطلبات الدفع المقدمة من المستفيدين؛ **والتدقيق الميداني** للعمليات والمشاريع .

2.1.8 من الجهة المسؤولة؟

وفقاً للمادة 46 (3) من لائحة Interreg رقم2021/1059 (EU) ، تولّت **تركيا والدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي** المشاركة في برنامج Interreg NEXT MED مسؤولية تنفيذ التدقيق الإداري المشار إليها في المادة 74 (1)(a)من لائحة الأحكام المشتركة رقم 2021/1060 (EU)

في دول الشراكة المتوسطية، ووفقاً لاتفاقيات التمويل، تتولى السلطة الإدارية تنفيذ التدقيق الإداري للتأكد من أن العمليات تتوافق مع أحكام المادة 74 (1)(a)من لائحة الأحكام المشتركة رقم.2021/1060 (EU)



3.1.8 ما هي منهجية التدقيق الإداري القائمة على المخاطر(RBMV) ؟

من أجل ضمان المساواة في معاملة الشركاء في المشاريع، وتحقيق معايير جودة مناسبة لأعمال الرقابة، واعتماد نهج منسق بين الدول المشاركة في البرنامج، قررت السلطة الإدارية وضع الحد الأدنى من متطلبات البرنامج الخاصة بالتدقيق الإداري القائمة على المخاطر.

وتستند هذه المنهجية إلى تحليل البيانات السابقة المستخرجة من نظام معلومات الإدارة (MIS) والمتعلقة بالمشاريع المنفذة خلال فترة البرمجة 2014-2020 ضمن برنامجENI CBC MED ،
وذلك على مستويين من الرقابة، السلطة الإدارية وسلطة التدقيق. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد عوامل المخاطر التي تسببت سابقاً في وقوع مخالفات وأخطاء ضمن البرنامج.

وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- **فئات التكاليف عالية المخاطر** أظهرت فئتا *الموارد البشرية والخدمات الخارجية* أعلى معدلات للأخطاء وفقاً للتحليل السابق.

- **فئات التكاليف منخفضة المخاطر** أظهرت فئتا *المعدات والبنية التحتية* معدلات أخطاء منخفضة .

أما تكاليف السفر والتكاليف الإدارية، فهي مشمولة بخيارات التكاليف المبسطة ضمن فترة البرمجة 2021-2027، ولذلك لم يتم إدراجها ضمن التحليل. ويختلف معدل الأخطاء من دولة مشاركة إلى أخرى، مما يستدعي اعتماد نهج مخصص لعمليات التحقق.

وتُعد هذه المنهجية **الحد الأدنى من المتطلبات** التي يجب على المراقب/المدقق تطبيقها في جميع الدول المشاركة. ويجوز لكل دولة زيادة هذه المتطلبات وفقاً لاحتياجاتها الوطنية، دون أن يصل ذلك في أي حال إلى التحقق الكامل بنسبة 100% من النفقات.

المجموعة	الدول بحسب معدل الأخطاء
المجموعة أ	الدول التي تقل فيها نسبة الأخطاء عن 5%
المجموعة ب	الدول التي تتراوح فيها نسبة الأخطاء بين 5% و10%
المجموعة ج	الدول التي تتجاوز فيها نسبة الأخطاء 10%

وباعتبار الجزائر وتركيا من المشاركين الجدد، فقد بدأتا باعتماد متوسط معدل الأخطاء الخاص ببقية الدول، والبالغ 8.14%

وبعد إجراء التحليل، تم تصنيف جميع الدول المشاركة ضمن المجموعات التالية:

المجموعة	الدول	الملاحظات
المجموعة أ	إيطاليا، إسبانيا، فلسطين	أخذ عينات بنسبة 10% لجميع الفئات (العناصر والنفقات)
المجموعة ب	قبرص، لبنان، اليونان، فرنسا، الجزائر، تركيا، الأردن، مالطا	أخذ عينات بنسبة 20% لجميع الفئات (العناصر والنفقات)
المجموعة ج	تونس، مصر، إسرائيل، البرتغال	أخذ عينات بنسبة 25% لجميع الفئات (العناصر والنفقات)

وسيتم إجراء هذا التحليل سنوياً وفقاً للمبادئ نفسها، مما سيتيح إمكانية انتقال أي دولة من مجموعة إلى أخرى بحسب تطور معدل الأخطاء لديها. **ففي حال انخفاض معدل الأخطاء المكتشف، سيتم تقليص نسبة أخذ العينات وفقاً للمجموعة التي تنتمي إليها الدولة. وفي المقابل، إذا ارتفع معدل الأخطاء، فسيتم توسيع نطاق أخذ العينات، وقد يؤدي ذلك إلى انتقال الدولة إلى مجموعة أخرى.**

4.1.8 اختيار العينة وتوسيع نطاقها

الاختيار الأولي للعينة

سيقوم نظام المعلومات (Jems) بسحب العينات استناداً إلى بنود النفقات المدرجة في قائمة الشريك.

ويجوز للمراقب/المدقق توسيع نطاق العينة استناداً إلى التقدير المهني (على سبيل المثال: في حال الاشتباه بوجود احتيال).

بروتوكول اكتشاف الأخطاء

إذا تم اكتشاف أخطاء أثناء عمليات التحقق، ينبغي على المراقب/المدقق توسيع نطاق العينة استناداً إلى التقدير المهني.

وقد يشمل التوسيع نفقات مماثلة؛ أو فئة التكلفة بالكامل؛ أو التحقق من 100% من النفقات .

ويجب تقديم تفسير لأي عملية توسيع للعينة ضمن تقرير التحقق من النفقات.

2.8 إعداد التقارير

1.2.8 التقارير المرحلية والنهائية

يجب إعداد التقارير وفقاً للمادة 6 من اتفاقية المنحة.

1.1.2.8 متى؟

- **التقارير المرحلية :**كل 6 أشهر من فترة تنفيذ المشروع، وذلك خلال مدة أقصاها شهران بعد انتهاء فترة التقرير.

تذكير! الحد الأقصى لتقديم التقرير المرحلي الموحد للمشروع عبر نظام Jems من قبل الشريك الرئيسي هو شهران.

- **التقرير النهائي :يجب** تقديمه في موعد أقصاه 3 أشهر بعد انتهاء فترة تنفيذ المشروع.

تذكير! الحد الأقصى لتقديم التقرير النهائي الموحد للمشروع عبر نظام Jems من قبل الشريك الرئيسي هو 3 أشهر.

- تمتد فترة التقرير إلى 6 أشهر، ويتم احتساب **عدد فترات التقارير تلقائياً من قبل نظام Jems** استناداً إلى المدة الإجمالية للمشروع، ويتم عرضها في قسم "جدول التقارير" في النظام .

تنبيه! إذا أخفق الشريك الرئيسي في تقديم أي تقرير، أو في تقديم أي معلومات إضافية تطلبها السلطة الإدارية (MA)ضمن المواعيد النهائية المحددة، دون تقديم مبرر خطي مقبول يوضح أسباب ذلك، يجوز للسلطة الإدارية فرض جزاءات أو إنهاء العقد (يرجى الرجوع إلى اتفاقية المنحة لمزيد من التفاصيل).

2.1.2.8 كيف؟

1. يقوم **كل شريك** بإعداد وتقديم **تقرير الشريك** إلى المراقب/المدقق للتحقق من النفقات المدرجة في التقرير. ويوصى بإعداد التقرير وتقديمه خلال 15 إلى 20 يوماً تقويمياً بعد انتهاء فترة التقرير البالغة 6 أشهر .ويتحمل الشريك مسؤولية التأكد من إخطار المراقب، في يوم تقديم التقرير، بأن تقرير الشريك أصبح متاحاً في نظام Jems للتحقق .

2. بمجرد أن ينتهي المراقب/المدقق من عملية التحقق، يصبح تقرير الشريك متاحاً في نظام .Jems ويوصى بأن يُنجز المراقب/المدقق عمليات التحقق ويصدر الشهادة خلال 20 إلى 30 يوماً تقويمياً.
وستظهر تلقائياً رسالة تفيد بانتهاء عملية الرقابة في قسم الإشعارات الخاص بالمستخدم الشريك، كما يتيح النظام للشركاء اختيار تلقي إشعار تلقائي عبر البريد الإلكتروني بمجرد انتهاء المراقب/المدقق من التحقق.

3. يقوم **الشريك الرئيسي (LP)** بتجميع المعلومات، وإعداد **التقرير السردي الموحد للمشروع** (دون الحاجة إلى إعداد تقرير مالي موحد)، ثم يقدم تقرير المشروع نصف السنوي إلى السكرتارية المشتركة (JS) عبر نظام Jems

يرجى الانتباه!

نظرًا لأهمية الالتزام التام بالمواعيد النهائية لتقديم التقارير، يُوصى بأن يقوم الشريك الرئيسي بتقديم تقرير المشروع إلى الكتابة / السكرتارية المشتركة (JS) ضمن المهلة المحددة، حتى في حال عدم قيام جميع شركاء المشروع بتقديم تقاريرهم الخاصة. ويمكن إدراج أي تقرير رقابي أو شهادة رقابية لم يتسلّمها الشريك الرئيسي في الوقت المناسب ضمن تقرير المشروع التالي.

3.1.2.8 ماذا؟

1. يجب أن يصف **الجزء السردي** تنفيذ المشروع وفقاً للأنشطة المخطط لها، والصعوبات التي تمت مواجهتها، والإجراءات المتخذة لمعالجة المشكلات، وأي تغييرات تم إدخالها، إضافة إلى مستوى تحقيق المخرجات (بما في ذلك تحديد النتائج المرتبطة بهذه المخرجات) وفقاً للمؤشرات ذات الصلة. ويجب أن يتبع الهيكل بدقة نموذج التقارير الذي يوفره البرنامج عبر نظام Jems

2. يتم تجميع **القيم المحققة للمؤشرات** تلقائياً في نظامJems ، استناداً إلى التقدم المُبلغ عنه في كل تقرير مشروع .

ملاحظة! ترد تفاصيل الحد الأدنى من المعلومات المتعلقة بالإبلاغ عن المخرجات في الدليل الخاص بالمؤشرات، الجزء (ب)، كيفية الإبلاغ عن المؤشرات.

3. **الجزء المالي** - يتضمن الوثائق الداعمة وشهادات الشركاء ذات الصلة .

مهم جداً:

- **إذا لم يتم إدراج أي نفقة ضمن أحد التقارير، فلا يمكن المطالبة بها عند انتهاء المشروع. ولا تُعتبر مؤهلة طوال مدة المشروع إلا النفقات التي تم تحميلها على نظام .Jems**

يتحمل كل شريك مشروع(PP) ، بما في ذلك الشريك الرئيسي(LP) ، مسؤولية مستقلة عن التحقق من نفقاته من قبل المراقب/المدقق المختص في بلده .

- تذكّر أنه حتى في حال عدم تكبد أي نفقات على مستوى المشروع خلال فترة التقرير، فإنه لا يزال يتعين تقديم التقرير .

- **تأكد من أن النفقات المدرجة في التقرير قد تم تكبدها فعلياً خلال فترة التقرير، وتم دفعها في موعد أقصاه تاريخ تقديم التقرير المرحلي أو النهائي.** فعلى سبيل المثال، عادةً ما يتم دفع تكاليف الموظفين المتكبدة في الشهر الأخير من فترة التقرير خلال الشهر التالي .

- تأكد من أن التكاليف المبلغ عنها (باليورو) لا تتجاوز المبلغ الإجمالي للبند الفرعي في الميزانية. ومن أجل تسهيل متابعة تنفيذ الميزانية، من المهم جداً ضمان وجود تطابق واضح بين التكاليف المصرح بها في التقرير والبنود الفرعية للميزانية الواردة في طلب المشروع المعتمد .

- كما يجب التأكد من أن التكاليف (باليورو) المصرح بها/المعتمدة في جميع التقارير المقدمة حتى تاريخه (السابقة والحالية) لا تتجاوز المبلغ الإجمالي للبند الفرعي في الطلب المعتمد .

- بالنسبة لفئة تكاليف الموظفين، يجب الإبلاغ عن التكاليف لكل شخص ولكل شهر على حدة .

- يجب أن يظهر مرجع واضح للمشروع (مثل رقم تعريف المشروع في Jems) في الوثائق ذات الصلة، مثل الفواتير، العقود، التقارير، جداول الأعمال، قوائم المشاركين، المواد المنشورة، والوثائق المعدّة للفعاليات، وغيرها .

- فيما يتعلق بوثائق وإجراءات المشتريات المطلوب تحميلها على نظامJems ، يرجى الرجوع إلى فصول المشتريات والتكاليف المؤهلة

- في حال عدم توفر شهادة أحد الشركاء عند تقديم تقرير المشروع، يمكن دائماً إدراجها ضمن تقرير المشروع التالي .

- في التقرير النهائي، يغطي تقرير التحقق من النفقات جميع النفقات التي لم يتم الإبلاغ عنها سابقاً أو التي تم الإبلاغ عنها ولكن لم يتم اعتمادها بعد (وما يُعرف بالنفقات "المعلّقة" أو "Parked Expenditure" ، مثل بنود التكاليف التي أعادها المراقب/المدقق أو الكتابة المشتركة JS /السلطة الإدارية إلى الشريك لأسباب مختلفة)

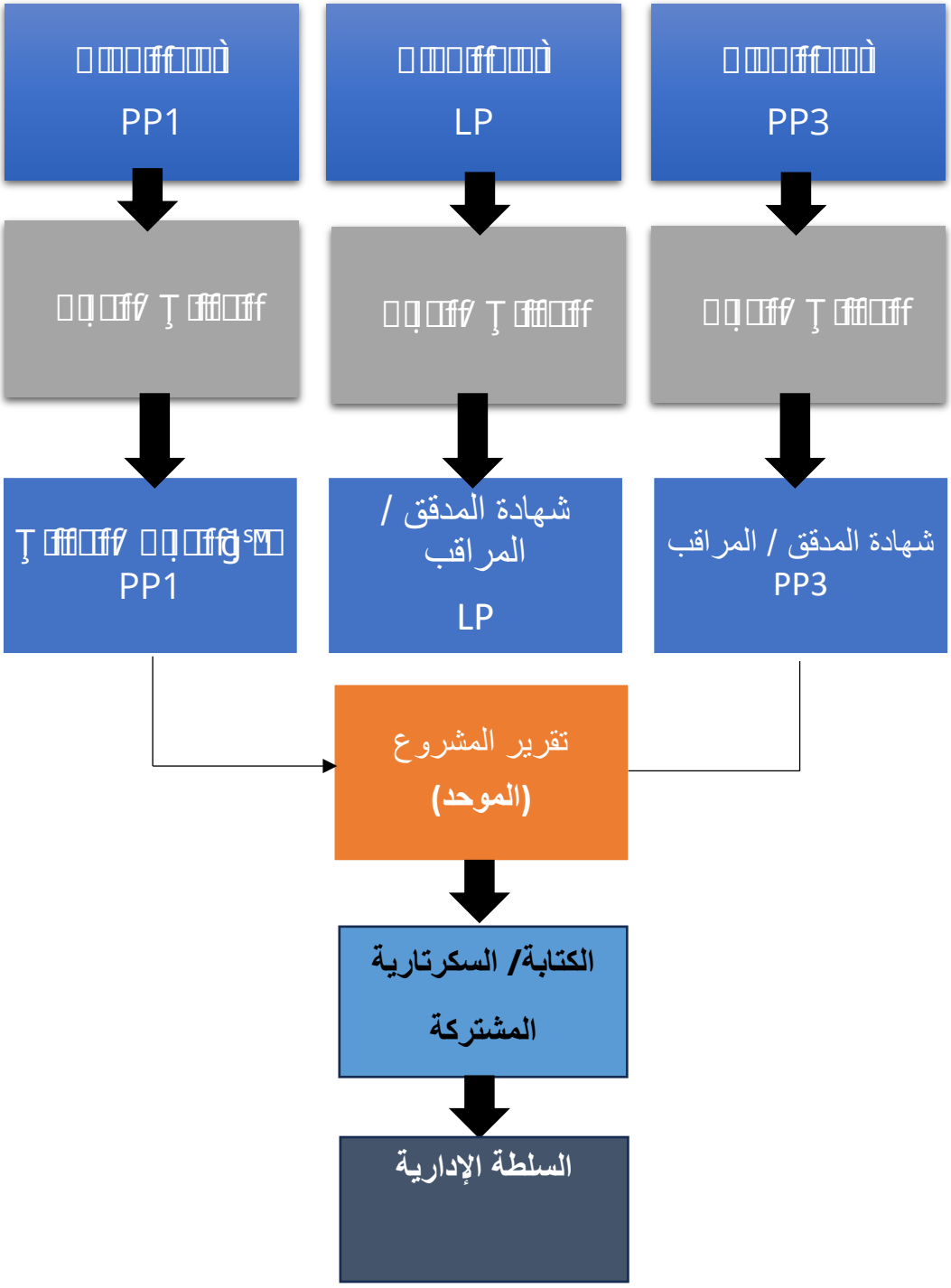
4. يجب أن يُرفق بكل تقرير مشروع يُقدَّم إلى الكتابة / السكرتارية المشتركة (JS) **طلب دفع** وفقاً للمادة 7 من اتفاقية المنحة . ولا يجوز للمستفيدين إجراء أي اقتطاعات تتعلق بالتمويل المشترك أو باسترداد الدفعات المسبقة. ويجب أن يتضمن طلب الدفع فقط المبالغ الإجمالية المعتمدة من قبل المراقب/المدقق، إذ ستتولى السلطة الإدارية تنفيذ أي اقتطاعات أو عمليات استرداد ضرورية، ويتم تحميل طلب الدفع ضمن قسم تقرير المشروع – ملحقات التقرير Project Report – Report Annexes.

وبالإضافة إلى التركيز الدوري لتقرير المشروع، يجب أن يقدم **التقرير النهائي** نظرة شاملة عن الإنجازات النهائية للمشروع، والتحديات العامة، وكيف أثّر التغيير الذي أحدثه البرنامج على الفئات المستهدفة ذات الصلة، والتدابير المتخذة لضمان استدامة النتائج، وغيرها. ويجب أن يركّز التقرير النهائي بصورة أساسية على الجوانب النوعية للمشروع المنفذ.

وبعد تحليل تقرير المشروع، يجوز للسلطة الإدارية/الكتابة/ السكرتارية المشتركة أن تطلب من الشريك الرئيسي تقديم توضيحات أو تعديل التقرير ضمن مهلة زمنية محددة.

إن الالتزام بإعداد التقارير وفقاً لقواعد البرنامج ومواعيده النهائية، إضافة إلى الالتزام بتنفيذ الإنفاق، يُعد التزاماً تعاقدياً يقع على عاتق جميع شركاء المشروع. ويتعرض الشركاء المتأخرون في تنفيذ التزاماتهم المالية لخطر فقدان جزء من التمويل.

يوضح الشكل أدناه كيفية تنظيم إعداد التقارير على مستوى الشريك وعلى مستوى المشروع.


PP1
LP
PP3
شهادة المدقق / المراقب
LP
شهادة المدقق / المراقب
PP3
PP1
تقرير المشروع
(الموحد)
الكتابة/ السكرتارية
المشتركة
السلطة الإدارية

يرجى الانتباه!

يجب أن تكون النفقات المصرّح بها في التقرير المالي متوافقة مع آخر ميزانية معتمدة في استمارة الطلب (النافذة وقت تقديم التقرير إلى المراقب/المدقق). ويرجى الرجوع إلى التوصيات الواردة أعلاه بشأن تنفيذ الميزانية.

أثناء استمرار عملية التحقق من أحد التقارير، يجوز للشركاء طلب تعديلات على البنود الفرعية للميزانية التي تم التصريح بنفقات ضمنها، فقط إذا كانت هذه التعديلات لا تؤثر على النفقات المصرّح بها.

فعلى سبيل المثال، لا يُقبل طلب زيادة مبلغ بند فرعي في الميزانية بهدف تغطية نفقة تجاوزت المبلغ المخصص لذلك البند.

وفي جميع الأحوال، يُرجى ملاحظة أن موافقة السلطة الإدارية على التقرير تستند إلى النفقات المعتمدة من قبل المراقب/المدقق.

ومن أجل تحقيق أداء جيد للميزانية، وضمان إعداد تقارير سليمة، والحد من مخاطر تخفيض الميزانية خلال فترة تنفيذ المشروع، ينبغي على كل شريك مشروع مراعاة الجوانب التالية:

-**البدء في إعداد تقرير الشريك فور انتهاء فترة التقرير**، مع مراعاة الوقت اللازم للشريك الرئيسي لتجميع التقرير وتقديمه ضمن المهلة القصوى المحددة سابقاً؛

-تقديم التقرير عبر نظام Jems في أقرب وقت ممكن؛

-تحميل **الوثائق المالية** الداعمة للنفقات المطلوبة على نظام Jems بلغتها الأصلية؛

-التأكد من أن الحجم الأقصى للوثائق وملفات الأرشفة لا يتجاوز 50 ميغابايت عند التحميل على نظامJems ؛

-عند تنظيم الملفات المطلوب تحميلها كوثائق داعمة (مرفقات)، يجب التأكد مما يلي :

- تحديد بند الميزانية بوضوح وفق الصيغة CC _اسم الشخص / المزود _ الرقم _ الشهر _ السنة مثال (ES_ 25_11_1524 _Bianchi أو 25_11_30 _ Rossi _ST)
- تسمية الملفات باللغة الإنجليزية بما يتوافق مع محتوى الوثائق ذات الصلة، (مثل agenda of the seminar/event/conference held at/on) (أو باللغة الفرنسية إذا كان المشروع باللغة الفرنسية)؛
- إدراج قائمة تفصيلية داخل ملف ZIP (بحجم 50 ميغابايت) تتضمن اسم كل ملف وعدد صفحات كل وثيقة .

-يتم الإبلاغ عن النفقات بالعملة الأصلية للفاتورة أو الإيصال، ويقوم نظام Jems تلقائياً بتحويلها إلى اليورو باستخدام سعر الصرف المحاسبي الشهري الصادر عن المفوضية الأوروبية للشهر الذي تم خلاله تقديم النفقة للتحقق .

-يتم التصريح بالتكاليف الواردة في التقارير باعتبارها **تكاليف إجمالية تمويل + التمويل المشترك لذلك، لا يجوز إجراء أي اقتطاعات ذاتية، كما لا يجوز التصريح فقط بمساهمة Interreg أو بالمساهمة الذاتية وحدها .**

استناداً إلى الأنشطة المخطط لها، والنتائج المُبلغ عنها، والمخرجات المقدمة، يقوم موظفو الكتابة / السكرتارية المشتركة بإعداد ملاحظات ومنح درجة لكل حزمة عمل (تتراوح من 1 أوجه قصور خطيرة إلى 4 جيد جداً). ويتم بعد ذلك إدراج متوسط الدرجة في نظام Jems كمؤشر تركيبي لأداء المشروع.

وفيما يتعلق بنظام الألوان والدرجات، تُطبق الملاحظات التالية:

الأخضر — جيد جداً متوسط الدرجة: 4
المشروع يسير أو سار بما يتماشى مع الأنشطة المخطط لها، ويتجه بالكامل نحو تحقيق جميع النتائج المتوقعة، بل وربما تجاوزها. وقد يُعتبر أيضاً نموذجاً للممارسات الجيدة سواء من حيث النتائج المحققة أو استخدام الموارد. ويُعد تأثيره العام حتى تاريخه واستدامته المحتملة ذا أهمية كبيرة. ولا يتم رصد سوى نواقص أو مشكلات طفيفة.
الأصفر — جيد متوسط الدرجة: 3
بشكل عام، المشروع يحقق أو حقق أداءً جيداً. ورغم عدم وجود ممارسات مثالية واضحة، فإن جميع الأنشطة تُنفذ بشكل مشترك، ويبدو أن النتائج المتوقعة قابلة للتحقيق بدرجة كبيرة. وعلى الرغم من وجود بعض المشكلات أو التأخيرات الطفيفة، أو اتخاذ تدابير تصحيحية مخطط لها (طفيفة أو حتى جوهرية)، فإن المشروع لا يزال يركز بوضوح على تحقيق نتائجه ويتم تنفيذه بسلاسة.
البرتقالي — مشكلات متوسط الدرجة: 2
على الرغم من تحقيق النتائج الرئيسية المتوقعة، فإن بعض هذه النتائج قد لا تكون مُرضية أو قد تتطلب إعادة نظر. وقد تم الإبلاغ عن قضايا حساسة تستدعي أو قد تستدعي اتخاذ تدابير أو إجراءات تصحيحية. وقد تكون هناك حاجة لتنظيم زيارات ميدانية و/أو اجتماعات ثنائية تتطلب إدخال تعديلات وإجراءات تصحيحية.
الأحمر — أوجه قصور خطير متوسط الدرجة: 1
يواجه المشروع أو واجه صعوبات خطيرة إلى درجة أن خطر عدم تحقيق أي من النتائج المتوقعة يُعد مرتفعاً جداً. وتصبح مساهمة هيئات البرنامج، مثل الكتابة /السكرتارية المشتركة(JS) ، والمكاتب الفرعية(BOs) ، ونقاط الاتصال الوطنية، ضرورية لمعالجة القضايا المحددة وتصحيح أوجه القصور المكتشفة في أسرع وقت ممكن.

3.8 الضوابط

1.3.8 التحقيقات الإدارية والزيارات الميدانية

ستقوم السلطة الإدارية، بدعم من الكتابة / السكرتارية المشتركة، بما يلي:

- إجراء **التحقيقات الإدارية** للتقارير المرحلية والنهائية (بما في ذلك تقارير المراقب/المدقق) لكل طلب دفع يقدمه الشريك الرئيسي؛
- تنفيذ زيارات **تحقق ميدانية** للمشاريع على أساس العينات .

ويتم إجراء عمليات التحقق من التقارير للتأكد من أن الخدمات أو اللوازم أو الأشغال قد تم تنفيذها أو تسليمها و/أو تركيبها، وأن النفقات المصرح بها من قبل الشريك الرئيسي والشركاء قد تم دفعها، وأنها متوافقة مع القوانين المعمول بها وقواعد البرنامج.

أما الزيارات الميدانية، فتُجرى استناداً إلى تحليل للمخاطر يأخذ بعين الاعتبار عوامل مثل:

- نوع المشروع (موضوعي، شبابي، حوكمة)؛
- مساهمة برنامجInterreg NEXT MED ؛
- حجم الشراكة وتمثيلها الجغرافي؛
- فئات المستفيدين والشركاء (عام/خاص/ربحي/غير ربحي)؛
- عدد المشاريع التي ينفذها الشريك الرئيسي؛
- مستوى التقدم في التنفيذ؛
- فئات التكاليف ذات المخاطر المرتفعة المتعلقة بالاحتيال أو الفساد، مثل تكاليف الموظفين و/أو الخدمات؛
- الملاحظات الصادرة عن المراقب/المدقق الخارجي للمشروع؛
- نتائج عمليات التدقيق السنوية على المشاريع التي تنفذها سلطة التدقيق(AA) ؛
- أي نقاط حرجة أو مشكلات تنشأ أثناء تنفيذ المشروع .

2.3.8 التدقيق على المشاريع

تقوم سلطة التدقيق(AA) ، بدعم من أعضاء مجموعة المدققين، بإجراء تدقيق سنوي على المشاريع. كما يجوز للمفوضية الأوروبية، والمكتب الأوروبي لمكافحة الاحتيال، ومحكمة المدققين الأوروبية، وأي مؤسسة مخولة، إجراء عمليات تحقق إضافية. وفيما يتعلق بعمليات التدقيق السنوية على المشاريع، فإنها تُنفذ خلال فترة البرنامج وعلى أساس العينات. وعندما تختار سلطة التدقيق مشروعاً لإجراء التدقيق، فقد يشمل التدقيق الشريك الرئيسي بالإضافة إلى شريك واحد أو أكثر من شركاء المشروع. وقد يتم تنفيذ التدقيق استناداً إلى المستندات الداعمة للحسابات، والوثائق المحاسبية، وأي وثائق أخرى ذات صلة بتمويل الأنشطة.

كما يقوم المدققون بتحليل عدد من العمليات المتعلقة بتنفيذ المشروع، بما في ذلك:

- مدى الامتثال للالتزامات المنصوص عليها في اتفاقية المنحة واتفاقية الشراكة؛
- التحقق من صحة عمليات التحقق من النفقات التي أجراها المراقب/المدقق الخاص بالمشروع .

وقد تُجرى عمليات التدقيق في مقار الشريك الرئيسي أو الشركاء، و/أو في أي موقع آخر يتم فيه تنفيذ المشروع. وفي حال اكتشاف حالات عدم امتثال أو مخالفات، يتم تسجيل "ملاحظات تدقيق" قد تؤدي إلى تطبيق تصحيحات مالية على المشروع. ولا يجوز إعادة استخدام المبالغ التي تعتبرها سلطة التدقيق غير مؤهلة والتي تؤدي إلى مخالفات.

الفصل 9. تعديلات المشروع

1.9 مقدمة

خلال فترة تنفيذ المشروع، قد تنشأ الحاجة إلى تعديل بعض العناصر مثل مدة المشروع، والشراكة، والميزانية، والأنشطة، والمخرجات، والنتائج، وذلك وفقاً لما هو منصوص عليه في المادة 9 من اتفاقية المنحة المتعلقة بتعديلات المشروع.

الشريك الرئيسي هو المسؤول عن إجراءات التعديل على اتفاقية المنحة CG

ولا يمكن تقديم طلب تعديل جديد إذا لم يكن الطلب السابق قد تم استكماله بعد (سواء بالموافقة أو الرفض من قبل الكتابة / السكرتارية المشتركة/السلطة الإدارية). ويُعتبر دائماً آخر وصف معتمد للمشروع، الملحق الأول لاتفاقية المنحة، وآخر ميزانية معتمدة للمشروع، الملحق الثاني لاتفاقية المنحة وهما النسختين الخاضعتين للتعديل، وليس النسخ السابقة.

2.9 التعديلات: القواعد المالية الأساسية

الحد الأدنى 50% لدول الشراكة المتوسطية (MPCs)

تنص القاعدة الذهبية للبرنامج على وجوب تخصيص ما لا يقل عن 50% من ميزانية المشروع لدول الشراكة المتوسطية.

الحد الأقصى 35% لكل شريك

لا يجوز تخصيص أكثر من 35% من إجمالي الميزانية لشريك واحد، وذلك لضمان التوازن في المشاركة.

الحد الأقصى 40% لتكاليف الموظفين

لا يجوز تخصيص أكثر من 40% من إجمالي الميزانية لفئة تكاليف الموظفين.

3.9 إعادة تخصيص الميزانية: قيود محددة

تخضع تعديلات الميزانية لعدد من القيود والضوابط الصارمة.

النسب الثابتة للتكاليف المقطوعة

يتم احتساب تكاليف السفر والإقامة والتكاليف الإدارية بنسبة ثابتة تعادل 15% من تكاليف الموظفين. ولا يجوز تعديل هذه النسبة، وإنما يمكن فقط أن يتغير المبلغ الإجمالي نتيجة لتغير تكاليف الموظفين.

المعدات

ينبغي أن تبقى التعديلات المتعلقة بتكاليف المعدات استثنائية، أو أن تكون ناتجة مما تم توفيره في إجراءات الشراء، نظراً لأن المعدات يجب شراؤها في بداية المشروع بما يضمن التنفيذ السليم للأنشطة. ولا يُسمح بشراء معدات خلال السنة الأخيرة من تنفيذ المشروع إلا بعد الحصول على موافقة رسمية مسبقة من السلطة الإدارية.

البنية التحتية والأشغال

يوصى بالحد من هذه التعديلات، نظراً لارتباط هذه التكاليف عادةً بالأنشطة التجريبية التي ينبغي عدم تعريضها للخطر.

عدم جواز إعادة تخصيص النفقات السابقة

تُعتبر التكاليف الخاصة بفترات التقارير السابقة نهائية وغير قابلة للتعديل. ولا يجوز إعادة تخصيص النفقات من الفترات السابقة إلى الفترات المستقبلية.

4.9 التعديلات الطفيفة

وفقاً لما هو منصوص عليه في اتفاقية المنحة، **يُعتبر التعديل "طفيفاً":**

إذا كانت التغييرات المتعلقة بالميزانية أو الشراكة أو الأنشطة لا تؤثر على الهدف الأساسي للمشروع، وكان أثرها المالي يقتصر على تحويل بين بنود الميزانية ضمن فئة التكلفة نفسها، بما في ذلك حذف أو إضافة بند ميزانية، أو تحويل بين فئات التكاليف و/أو بين الشركاء، على ألا تتجاوز نسبة التغيير 20% من المبلغ المدرج أصلاً، أو كما تم تعديله بموجب ملحق تعاقدي

ويجوز للشريك الرئيسي تعديل الميزانية، أو وصف المشروع، أو بيانات الشركاء، مع إبلاغ السلطة الإدارية بذلك خطياً، وفي موعد أقصاه ضمن التقرير التالي، شريطة احترام معايير القبول ومنح التمويل.

ويُسمح بحد أقصى لتعديل طفيف واحد سنوياً ضمن اتفاقيات منح برنامجInterreg NEXT MED ، باستثناء الحالات الخاصة المبررة بشكل كافٍ من قبل الشريك الرئيسي والمقبولة من السلطة الإدارية.

ووفقاً لاتفاقية المنحة، لا يجوز تحت أي ظرف تعديل النسب الثابتة لتكاليف السفر والإقامة أو التكاليف الإدارية من خلال أي تعديل.

كما أن تغيير الاسم أو العنوان أو الحساب البنكي أو الشكل القانوني أو الممثل القانوني للشريك الرئيسي و/أو الشركاء لا يُعتبر تعديلاً طفيفاً، بل مجرد تحديث أو استكمال لمعلومات المشروع.

5.9 التعديلات الجوهرية

وفقاً لاتفاقية المنحة، يُعتبر من التعديلات الجوهرية أي تغيير في مدة تنفيذ المشروع؛ وأي تعديل جوهري في الميزانية (يتجاوز هامش المرونة البالغ 20%)؛ أو في الشراكة أو الأنشطة أو المخرجات أو النتائج أو المؤشرات، دون التأثير

على الهدف الأساسي للمشروع، وتخضع هذه التعديلات لموافقة السلطة الإدارية بناءً على طلب مبرر بشكل كافٍ يقدمه الشريك الرئيسي. ولا يُسمح إلا بتعديل جوهري واحد خلال فترة تنفيذ المشروع ما لم تظهر ظروف مبررة بشكل كافٍ مثل انسحاب أحد الشركاء.

يرجى ملاحظة أن نسبة مساهمة الاتحاد الأوروبي في المشروع (89%)؛ ونسبة التمويل المشترك (11%)؛ لا يمكن تغييرهما. كما أنه، ووفقاً لاتفاقية المنحة، لا يجوز تحت أي ظرف تعديل معايير منح التمويل من خلال تعديل جوهري.
وتظل القيود الواردة في الدعوة المحددة لتقديم المقترحات المتعلقة بالميزانية أو الشراكة أو أي قواعد أخرى سارية طوال مدة المشروع.

ممارسات جيدة - إبلاغ الكتابة / السكرتارية المشتركة(JS)

ينبغي على الشركاء مراعاة الخطوات التالية قبل تقديم طلب التعديل:

1. يُنصح أولاً بمناقشة نية إجراء أي تغيير مع خبراء المشاريع المعينين من قبل الكتابة/ السكرتارية المشتركة .
2. إرسال طلب خطي إلى الكتابة / السكرتارية المشتركة عبر البريد الإلكتروني الرسمي أو صندوق رسائلJEMS ، مع تحديد التغيير المطلوب وتقديم جميع المبررات والوثائق الداعمة اللازمة، بما يضمن إمكانية تتبع كامل الإجراءات .
3. عدم الشروع في تنفيذ التعديل المطلوب إلا بعد موافقة الكتابة / السكرتارية المشتركة .ويجوز للكتابة / السكرتارية المشتركة طلب توضيحات من الشريك الرئيسي بشأن كل من التعديلات الطفيفة والجوهرية.

يقوم الشريك الرئيسي بجمع موافقة الشراكة على التغيير إما من خلال محضر اجتماع أو موافقة عبر البريد الإلكتروني من جميع الشركاء، ثم يستكمل إجراءات طلب التعديل. ووفقاً لاتفاقية المنحة، ومن أجل دخول التعديلات الجوهرية حيز التنفيذ، يتم توقيع ملحق إضافي لاتفاقية المنحة مع الشريك الرئيسي.

وعليه، يرجى ملاحظة أن التغييرات الأنشطة الجديدة، والمخرجات، والنتائج، والتخصيصات الجديدة للميزانية لا تدخل حيز التنفيذ إلا بعد الموافقة الرسمية من جانب البرنامج على طلب التعديل؛ واعتماد الوصف الجديد للمشروع/الميزانية الجديدة؛ وتوقيع الملحق الإضافي لاتفاقية المنحة من قبل الطرفين .

ملاحظة!

لا يجوز أن تتضمن التعديلات الجوهرية أي عنصر سبق رفضه خلال مرحلة التفاوض.

6.9 ملخص

من يمكنه طلب التعديل الجوهري؟	**يقوم الشريك الرئيسي (أو أحد الشركاء من خلال الشريك الرئيسي) بتقديم طلب مبرر بشكل كافٍ إلى السلطة الإدارية عبر الكتابة / السكرتارية المشتركة، وذلك بواسطة البريد الإلكتروني. وقبل ذلك، يجب على الشريك الرئيسي الحصول على موافقة جميع**

	شركاء المشروع على التغيير المقترح. ويجب توفير دليل يثبت أن كامل الشراكة قد أُبلغت بالطلب ووافقت على التغييرات المقترحة، مثل: محاضر الاجتماعات؛ أو المراسلات عبر البريد الإلكتروني .
متى يجب إجراء التعديل الجوهري؟	يُطلب التعديل الجوهري عند أي تعديل في استمارة طلب المشروع؛ و/أو اتفاقية المنحة، بما في ذلك ملاحقها .
	ويجب تقديم طلب التعديل **قبل موعد دخول التعديل حيز التنفيذ بما لا يقل عن 30 يوماً**، ما لم توجد ظروف خاصة مبررة بشكل كافٍ ومقبولة من قبل السلطة الإدارية. أما طلبات تمديد فترة تنفيذ المشروع، فيجب أن تكون مرفقة بجميع الأدلة الداعمة؛ **وتُقدَّم قبل تاريخ الإغلاق بما لا يقل عن 60 يوماً** .ووفقاً لاتفاقية المنحة، لا يجوز تعديل القيود والمواعيد النهائية المذكورة أعلاه إلا في حالات القوة القاهرة؛ أو الظروف الاستثنائية المبررة بشكل كافٍ والمقبولة من السلطة الإدارية بعد موافقة لجنة المتابعة (MC). لذلك، يرجى أيضاً أخذ الوقت اللازم بعين الاعتبار من أجل قيام الشريك الرئيسي بتجميع طلبات التعديل الواردة من شركاء المشروع؛ وتمكين السلطة الإدارية والكتابة/ السكرتارية المشتركة من تحليل الطلب، وطلب توضيحات عند الضرورة، واعتماد الوثائق . كما ينبغي أن تكون هذه الفترات الزمنية أطول مع الاقتراب من نهاية فترة البرمجة.
الوثائق المطلوب إعدادها	يجب إعداد طلب تعديل يتضمن شرحاً وتبريراً مفصلاً لكل تعديل مقترح من حيث التكلفة، النشاط، المخرجات **مع التركيز على الحفاظ على أهلية التكاليف؛ والقيمة المضافة للتعديل؛ والأثر الإيجابي العام على المشروع .** كما يجب إرفاق **أي وثيقة ذات صلة** تدعم مبررات التعديل المطلوب. ويرجى ملاحظة أنه بالنسبة للمسائل المتعلقة بـالشراكة؛ الأنشطة التجريبية؛ الاستثمارات؛ فإنه يجب إشراك السلطات الوطنية لضمان إجراءات تعديل أسرع وأكثر سلاسة.
دخول التعديل حيز التنفيذ	**تدخل التعديلات الجوهرية حيز التنفيذ بعد توقيع الملحق الإضافي لاتفاقية المنحة من قبل كل من الشريك الرئيسي(LP) ؛ والسلطة الإدارية .(MA)**

7.9 التغييرات في الأنشطة والمخرجات والنتائج، القيود الرئيسية

يجب أن يهدف التعديل المقترح إلى تحسين أداء المشروع؛ و/أو تحقيق النتائج المتوقعة .

ولا يجوز تقليص مؤشرات المخرجات أو النتائج المخطط لها أو التي سبق الإبلاغ عنها. كما يجب أن تتوافق جميع طلبات التعديلات الجوهرية مع متطلبات مساعدات الدولة.(State Aid)

8.9 التغييرات في الشراكة

الوثائق المطلوبة :يجب أن يكون الطلب المقدم من قبل الشريك الرئيسي موثقاً بشكل كامل ومبرر بشكل كافٍ. وفي حال إضافة شريك جديد، يجب تقديم الوثائق التالية:

- خطاب انسحاب الشريك السابق؛
- إقرار الشريك الخاص بالشريك الجديد؛
- وثيقة تثبت هوية ودور الممثل القانوني؛
- وثائق تثبت الوضع القانوني والأهلية الجغرافية (مثل النظام الأساسي للمؤسسة)؛
- نموذج التقييم الذاتي لمساعدات الدولة (عند الاقتضاء)؛
- نموذج القدرة المالية والميزانيات العمومية (عند الاقتضاء)؛
- احتساب التكاليف الإدارية وتكاليف السفر/الإقامة؛
- وثائق الفحص البيئي (عند الاقتضاء)؛
- كما يجب تضمين معلومات حول الخبرة السابقة للشريك الجديد في مشاريع الاتحاد الأوروبي والمواضيع ذات الصلة لأغراض التقييم .

الفصل 10. المتابعة وإدارة المخاطر

1.10متابعة المشروع

تبدأ متابعة المشروع من تاريخ توقيع اتفاقية المنحة (GC) وتنتهي بانتهاء فترة التنفيذ، باستثناء مكوّن البنية التحتية. ويحق لسلطات البرنامج أو المدققين التحقق من استدامة المشروع بعد دفع الرصيد النهائي، بما في ذلك من خلال طلب التقارير أو الوثائق ذات الصلة.

وفور توقيع العقد، يقوم البرنامج بتعيين موظفي الكتابة / السكرتارية المشتركة (JS) المسؤولين عن كل مشروع، ويتم إبلاغ الشريك الرئيسي بذلك .ويكون موظفو الكتابة/ السكرتارية المشتركة المعينون هم جهات الاتصال المباشرة التي تقدم الدعم للشريك الرئيسي والشركاء.

2.10 متابعة التقدم المحرز

تهدف أنشطة المتابعة الفعالة والكفؤة إلى دعم عملية اتخاذ القرار اللازمة للإدارة السليمة للمشروع .ويعتمد ذلك بشكل كبير على تلقي و/أو جمع معلومات وبيانات موثوقة وذات صلة **وفي الوقت المناسب؛ والوثائق الداعمة المتعلقة بتقدم** تنفيذ الأنشطة والمخرجات والنتائج التي يحققها المشروع .

3.10 دور الشريك الرئيسي

تُعد متابعة المشروع عملية مستمرة ينبغي أن ينفذها الشريك الرئيسي بشكل منتظم ومنهجي، بدعم من جميع شركاء المشروع. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- إنشاء أداة معلوماتية مشتركة عبر الإنترنت تشمل مراقبة **المواعيد النهائية؛ الأنشطة؛ المخرجات؛ والمؤشرات؛** باستخدام برامج إدارة المشاريع المتاحة.
- مطالبة موظفي المشروع لدى كل شريك (مدير المشروع، المدير المالي، ومدير التواصل) بتقديم تقارير متابعة قصيرة ومنتظمة إلى الشريك الرئيسي، تتضمن معلومات حول التقدم المحرز في تنفيذ المشروع .كما يقوم الشريك الرئيسي بمتابعة تقدم النفقات الخاصة بالمشروع لتحديد الموعد الذي يكون فيه الشركاء مستعدين للإبلاغ عن نفقاتهم.

ويجب إعداد التقارير وفقاً للمادة 5 "الأدوار والمسؤوليات" من اتفاقية المنحة .وتُعتبر هذه التقارير مصدراً مهماً للمعلومات، ويجب على الشريك الرئيسي استخدامها لإعداد التقارير السردية الموحدة.

وتُعد منصة Jems الإلكترونية الأداة الرسمية لمتابعة المشاريع في برنامج Interreg NEXT MED ويُستخدم نظام Jemsمن أجل جمع المعلومات؛ وتحليلها؛ وإعداد التقارير المتعلقة بالأنشطة والمخرجات والنتائج

ملاحظة!

يعتمد البرنامج **نهجًا وقائيًا قائمًا على إدارة المخاطر**: التخطيط المسبق، والتنبؤ بالمشكلات، والتنظيم قبل حدوثها.

4.10 متطلبات السلطة الإدارية والكتابة/ السكرتارية المشتركة

لدى السلطة الإدارية (MA) والكتابة / السكرتارية المشتركة (JS) متطلبات تتعلق بالإبلاغ عن التقدم (أو التأخير) في تنفيذ المشروع.

ويمكن تحقيق متابعة التقدم من خلال:

- **المتابعة المنتظمة**: التحقق من التقدم في التنفيذ استناداً إلى المعلومات المقدمة من الشريك الرئيسي في كل تقرير (المعلومات المستخرجة من نظام Jems)
- -تنظيم **زيارات ميدانية** إلى مقرات الشريك الرئيسي/الشركاء أو مواقع الاستثمارات؛
- المشاركة في **فعاليات المشروع و/أو اجتماعاته**؛
- المتابعة الموجهة نحو النتائج .(ROM)

ويرجى ملاحظة أنه قد يتم طلب معلومات أو وثائق إضافية من قبل السلطة الإدارية/الكتابة / السكرتارية المشتركة استناداً إلى أحكام العقد.

5.10 الدعم المقدم من السلطات الوطنية

في حال وجود أسئلة تتعلق بالقواعد أو التشريعات الوطنية، يجوز للشريك الرئيسي وشركاء المشروع التواصل مع السلطات الوطنية.

6.10 المتابعة الدورية

خلال تنفيذ المشروع، ينبغي على كل شريك متابعة نفقاته ليكون مستعداً لإعداد تقريره نصف السنوي. ويتعين على الشريك الرئيسي تنسيق ودعم كامل الشراكة لضمان احترام المواعيد النهائية وتقديم تقرير المشروع إلى السلطة الإدارية.

وترد المعلومات التفصيلية المتعلقة بأنواع التقارير، وتواترها، ومحتواها، وآلية تقديمها في اتفاقية المنحة، كما تم توضيحها في الفصل 8 "التقارير والضوابط" من دليل تنفيذ المشروع.(PIM)

ويجب على الشريك الرئيسي الرد على أي طلب توضيح وتقديم معلومات إضافية بشأن التقارير إذا طلبت الكتابة / السكرتارية المشتركة/السلطة الإدارية ذلك، ضمن المهلة المحددة في الطلب .ومن أجل ضمان تنفيذ سلس للمشروع، ينبغي عدم تأجيل هذه المواعيد النهائية.

7.10 متابعة المؤشرات

تُعد المؤشرات عنصراً أساسياً لأنها تمكّن البرنامج من تجميع وتنظيم نتائج المشاريع المتعددة، مما يوفر نظرة عامة على تنفيذ البرنامج .ويجب متابعة المؤشرات في كل تقرير، مع دعمها بمراجعة للأنشطة المنفذة.

المؤشرات مهمة على مستوى المشروع

ينبغي للمشروع أن يسعى خلال مرحلة التقديم إلى اختيار المؤشرات المناسبة، أي المؤشرات ذات الصلة، وأن يقوم بالإبلاغ عنها **لإظهار إنجازاته**. وسيتم تجميع المؤشرات الخاصة بجميع المشاريع ورفعها إلى المفوضية الأوروبية.

المؤشرات مهمة على مستوى البرنامج

تشكل المؤشرات الأساس لإبراز إنجازات برامج Interreg ، كما أنها تتيح جمع البيانات عبر جميع البرامج، بما يسمح بإظهار الاتجاهات المهمة والنجاحات أو الصعوبات. ويقوم برنامج Interreg NEXT MED برفع المؤشرات إلى المفوضية الأوروبية.

يرجى الانتباه إلى أنه، ووفقاً للوائح الاتحاد الأوروبي، فإن **التصرف المالي السليم** وبشكل خاص مبدأ الفعالية تعني أيضاً تحقيق المؤشرات.

تنبيه: قد يؤدي عدم تحقيق المؤشرات إلى آثار مالية سلبية على المشاريع. وفي حال وجود أي شك، يُرجى الرجوع إلى وثيقة منهجية إطار الأداء والتواصل مع خبراء الكتابة /السكرتارية المشتركة.

8.10 ما الذي يمكن التحقق منه؟

من بين العناصر التي يمكن التحقق منها:

- **الوجود المادي للنتائج الملموسة** الناتجة عن تنفيذ المشروع (مثل المعدات، السلع، المواد الترويجية ومواد الظهور الإعلامي، وغيرها)؛
- وجود **عناصر الظهور** والتعريف بالمشروع على المخرجات والمعدات والأماكن المستخدمة ضمن المشروع؛
- **جودة وكمية المخرجات الأساسية** للمشروع المتوفرة حتى ذلك الوقت؛
- الموارد ونتائج إدارة المشروع؛
- التقدم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق المخرجات خطة العمل والجدول الزمني/المراحل الرئيسية، إذا كانت المعلومات المقدمة في تقرير التقدم السابق غير كافية؛
- **الأدلة على إشراك الفئات المستهدفة** في أنشطة المشروع والحصول على الردود / التعليقات؛
- الامتثال لقواعد التواصل والظهور الإعلامي؛
- المخاطر والمشكلات والإجراءات التصحيحية المطلوبة، والحاجة إلى تعديلات في العقد (مثل التمديد أو تغييرات الميزانية وغيرها)؛

- العناصر التي تضمن احترام **المبادئ الأفقية**؛
- العناصر التي تضمن **استدامة** نتائج المشروع والاستفادة **الرأسمالية** من النتائج، عند الاقتضاء؛
- مدى أخذ المشروع بعين الاعتبار **لتوصيات** السلطة الإدارية خلال مراجعة مخاطر التمويل المزدوج أو ازدواجية المشاريع؛
- **الأدلة التي تثبت أن التصحيحات التي أُجريت بعد اعتماد المشروع لم يتم إعادة إدخالها مرة أخرى**؛
- مدى تطبيق التوصيات أو الحلول المقترحة سابقاً من قبل الكتابة/ السكرتارية المشتركة/السلطة الإدارية لتحسين أو معالجة المشكلات والمخاطر التي واجهها المستفيدون أثناء تنفيذ المشاريع .

وفي الوقت نفسه، يمكن للأمانة المشتركة والسلطة الإدارية خلال زيارات المتابعة تقديم الدعم اللازم لتنفيذ المشروع عند الطلب، بما يسهّل الالتزام بأحكام اتفاقية المنحة وقواعد البرنامج.

ويتعين على الشركاء الرئيسيين تنفيذ التوصيات الصادرة بعد الزيارة؛ وإبلاغ الشركاء بنتائج الزيارة؛ والإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بها في تقرير التقدم التالي أو ضمن المهلة المحددة من قبل الكتابة / السكرتارية المشتركة/السلطة الإدارية أو ضمن خطة الإجراءات (إذا لم يتضمن تقرير الزيارة الاستنتاجات والتوصيات ومواعيد الامتثال).

وتُجرى زيارات المتابعة في مقرات الشريك الرئيسي؛ أو الشركاء؛ أو أي موقع من مواقع المشروع، ويُفضل أن تتم أثناء تنفيذ أنشطة المشروع مثل: الأنشطة التدريبية، المعارض، الفعاليات، اجتماعات الإدارة أو المتابعة).

9.10 إدارة المخاطر

يلعب تحليل المخاطر دوراً أساسياً في التخطيط والتنفيذ الفعال للمشاريع. ومن خلال الفهم الواضح للمخاطر المحتملة، يمكن اتخاذ تدابير وقائية أو الاستعداد المسبق للتعامل معها. وفيما يلي قائمة بأكثر سبعة مخاطر شيوعاً في المشاريع، إلى جانب بعض تدابير التخفيف الممكنة:

1. سوء فهم نطاق المشروع؛
2. ضعف الأداء؛
3. مخاطر الميزانية أو التكاليف؛
4. المخاطر المرتبطة بالوقت؛
5. نقص الموارد؛
6. المخاطر التشغيلية؛
7. غياب الوضوح .

1.9.10 مخاطر نطاق(مجال) المشروع

تنشأ مخاطر النطاق عندما لا تكون الأهداف الأصلية للمشروع محددة بوضوح أو متفقاً عليها بين جميع الشركاء. وللوقاية من ذلك، من الضروري التنسيق المبكر مع أصحاب المصلحة منذ بداية تنفيذ المشروع، من خلال مشاركة خارطة طريق واضحة ومنظمة والالتزام بالحدود المتفق عليها. وفي غياب التواصل الواضح، قد يحاول أصحاب المصلحة إدخال تغييرات أثناء تنفيذ المشروع، مما يؤدي إلى تعطيل التقدم.

وقد تظهر مخاطر النطاق خلال تقييم المشروع في صورة ضعف الصلة بالبرنامج؛ ضعف القيمة المضافة العابرة للحدود؛ أو غموض الأهداف والنتائج .

كيف يمكن الحد من مخاطر النطاق؟ ينبغي داخل الشراكة وضع معايير واضحة للمشروع تساعد على تثبيت نطاقه. كما أن الوصول إلى فهم مشترك مع أصحاب المصلحة والتواصل الواضح حول حدود المشروع يقللان من احتمالية حدوث تغييرات غير متوقعة. إضافة إلى ذلك، تساعد الاجتماعات الدورية ومراجعات التقدم في ضمان بقاء المشروع منسجماً مع أهدافه الأصلية.

2.9.10 ضعف الأداء

تنشأ مخاطر الأداء عندما يفشل المشروع في تحقيق النتائج والقيم المستهدفة. ورغم أنه قد لا يكون من الممكن دائماً تحديد السبب الدقيق لضعف الأداء، فإن الشراكة يمكنها تحديد المخاطر المحتملة مثل ضيق المواعيد النهائية أو ضعف التواصل الداخلي واتخاذ تدابير للحد من آثارها.

كيف يمكن الحد من مخاطر ضعف الأداء؟ إن التحديد الاستباقي للمخاطر المرتبطة بالأداء خلال مرحلتي التخطيط والانطلاق يساعد الشراكة على معالجة المشكلات قبل تفاقمها. كما أن استخدام أدوات إدارة المشاريع يتيح تتبع العمليات بشكل فوري؛ والتخطيط التفصيلي للمشروع؛ وتحسين التواصل بين أعضاء الشراكة؛ مما يدعم تحقيق أداء أقوى للمشروع.

3.9.10 اعداد الميزانية – مخاطر التكاليف

تنشأ مخاطر التكاليف عندما يتجاوز المشروع ميزانيته الأصلية في بعض الأنشطة. وغالباً ما يكون ذلك نتيجة تقديرات غير واقعية أو نقص في التفاصيل خلال مرحلة التخطيط.

كيف يمكن الحد من مخاطر التكاليف؟ ينبغي على الشراكة البدء بتقدير دقيق لتكاليف كل نشاط؛ والالتزام الوثيق بالميزانية . كما أن استخدام نماذج تخطيط المشاريع يساعد على توحيد الفهم بين الشركاء بشأن المخرجات؛ والنطاق؛ والجداول الزمنية . وبعد بدء التنفيذ، يجب إجراء مراجعات منتظمة للميزانية لمتابعة الإنفاق وإجراء التعديلات اللازمة للبقاء ضمن المسار المحدد.

4.9.10 المخاطر الزمنية

تشير المخاطر الزمنية، أو مخاطر الجدول الزمني، إلى احتمال أن تستغرق مهام المشروع وقتاً أطول من المخطط له .وقد تؤدي التأخيرات إلى آثار متسلسلة تؤثر على الميزانية؛ والجدول الزمني للتسليم؛ والأداء العام للمشروع .

كيف يمكن الحد من المخاطر الزمنية؟ من الجيد المبالغة قليلاً في تقدير مدة المهام أثناء التخطيط وإضافة هوامش زمنية لمواجهة التأخيرات المحتملة. كما يساعد إعداد جدول زمني تفصيلي باستخدام أدوات مثل المخطط الزمني؛ أو مخطط Gantt؛ على تحسين الرؤية المتعلقة بالمهام والاعتماديات والتأخيرات المحتملة. إضافة إلى ذلك، فإن الفهم الجيد لدورة حياة المشروع والأنشطة المترابطة داخلياً يساعد على تقدير المدد الزمنية للمهام بدقة أكبر.

5.9.10 نقص الموارد

تنشأ مخاطر الموارد عندما لا تتوفر موارد كافية مثل الوقت أو المهارات أو الميزانية أو الأدوات لإكمال المشروع. ويقع على عاتق الشريك الرئيسي مسؤولية تأمين هذه الموارد وإبقاء الشراكة على اطلاع بشأن مدى توفرها، وينطبق الأمر ذاته على شركاء المشروع. ويجب التخطيط لتخصيص الموارد مبكراً، عادةً قبل شهر أو شهرين من بدء المشروع.

كيف يمكن الحد من مخاطر الموارد؟ أفضل وسيلة لإدارة هذه المخاطر هي إعداد خطة لتخصيص الموارد. وتضمن هذه الخطة الاستخدام الفعال للموارد وتعظيم أثرها بما يدعم الأهداف العامة للمشروع. كما أن تحديد الاحتياجات مسبقاً يقلل من احتمالية حدوث نقص لاحق.

6.9.10 المخاطر التشغيلية

تشير المخاطر التشغيلية إلى التغييرات التي قد تطرأ داخل الشراكة أو في العمليات، مثل التغيرات غير المتوقعة في أدوار الشركاء؛ تغييرات الإدارة؛ أو اعتماد إجراءات جديدة تتطلب التكيف .وقد تؤدي هذه التغييرات إلى اضطرابات أو تعديلات في سير العمل أو التأثير على الجداول الزمنية.

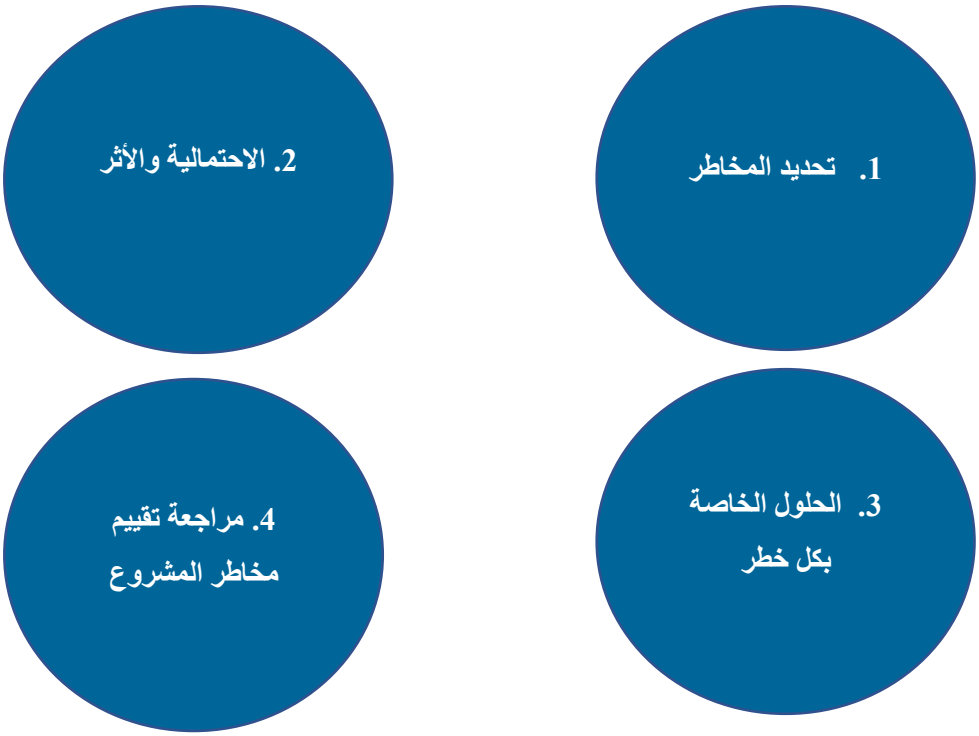
كيف يمكن الحد من المخاطر التشغيلية؟ رغم أنه من المستحيل التنبؤ بجميع التحديات التشغيلية، فإن معرفة التغييرات المتوقعة مسبقاً تساعد على تسهيل الانتقال. ولذلك ينبغي على الشراكة عقد اجتماعات منتظمة؛ استخدام أدوات الجدولة؛ توفير تدريبات إضافية؛ بما يسمح بالتكيف السلس مع المخاطر التشغيلية.

7.9.10 غياب الوضوح

قد ينشأ غياب الوضوح نتيجة سوء التواصل بين الشركاء أو أصحاب المصلحة؛ غموض نطاق المشروع؛ أو عدم وضوح المواعيد النهائية . وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تباطؤ العمل؛ تجاوز الميزانية؛ تفويت المواعيد النهائية؛ تغيّر متطلبات المشروع؛ تغيّر الاتجاهات؛ أو نتائج غير مرضية .

وقد يظهر غياب الوضوح أثناء تقييم المشروع في صورة احتياجات غير واضحة؛ ضعف في تحديد الفئات المستهدفة والمستفيدين النهائيين؛ أو تقديرات غير واقعية للمؤشرات .

كيف يمكن معالجة غياب الوضوح؟ خلال مرحلتي التخطيط والانطلاق، ينبغي على الشراكة مراجعة جميع المتطلبات بشكل منتظم؛ والتأكد من توافق فهم جميع الشركاء . كما أن إتاحة معلومات المشروع عبر أداة مركزية يسهل الوصول إليها يساعد على إبقاء الجميع على اطلاع دائم طوال فترة التنفيذ. ولهذا السبب، يُعد الاستخدام المنتظم لنظام Jems الإلكتروني من قبل جميع الشركاء أمراً بالغ الأهمية.



I. تحديد المخاطر

تتمثل الخطوة الأولى في عملية تحليل المخاطر في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع. ورغم أنه تم سابقاً عرض أكثر سبعة أنواع شيوعاً من المخاطر، فقد تظهر أيضاً مخاطر أخرى، مثل فشل إجراءات المشتريات؛ أحداث حياتية غير متوقعة؛ أحداث أخرى غير متوقعة (بما في ذلك الظروف الجوية أو الجغرافية وغيرها)؛ مشكلات نقل البيانات؛ تغيّر الأولويات؛ التحديات القانونية؛ تقلبات السوق؛ وتأخر تنفيذ المشروع .

II. تقييم الاحتمالية والأثر

يجب تحديد احتمالية حدوث كل خطر؛ والأثر المحتمل له .وينبغي تنظيم قائمة المخاطر من خلال تقييم أكثرها احتمالاً للحدوث، إذ يساعد ترتيب المخاطر بحسب احتمالية وقوعها على تحديد الأولويات. وبالإضافة إلى الاحتمالية، من الضروري تقييم التأثير المحتمل لكل خطر، بحيث تركز الشراكة على المخاطر التي قد يكون لها أثر كبير على المشروع.

III. الحلول الخاصة بكل خطر

إن إجراء تقييم للمخاطر يزيد من فرص نجاح المشروع، لأنه يتيح تحديد المخاطر المحتملة والوقاية منها طوال فترة تنفيذ المشروع.

IV. مراجعة تقييم مخاطر المشروع

من الضروري مراجعة تقييم المخاطر بشكل منتظم، نظراً لأن الظروف قد تتغير مع مرور الوقت. فقد تتغير احتمالية حدوث المخاطر؛ أو حجم تأثيرها على المشروع . كما قد تظهر مخاطر جديدة، بينما تصبح بعض المخاطر المحددة سابقاً أقل أهمية.

إدارة المخاطر، الخلاصات الرئيسية

تساعد الأدوات المناسبة على تبسيط عملية تقييم المخاطر، من خلال تمكين الشراكة من تحليل المخاطر وتحديد أولوياتها بشكل فعال. كما تدعم أدوات إدارة المشاريع الشراكة في تطوير مهارات تخطيط قوية. ويساعد فهم سير العمل ومراحل إدارة المشروع على الوقاية من المخاطر قبل حدوثها.

وتتمثل أهم الأدوات لضمان إدارة ناجحة للمخاطر في سجل المخاطر(Risk Register) ؛ تحليل SWOT مفصل؛ تبادل الآراء وجلسات العصف الذهني بين شركاء المشروع . ويتطلب الحد من المخاطر التخطيط المسبق، إذ إن **أفضل الحلول تتمثل دائماً في الاستعداد المبكر.**

الفصل 11. إغلاق المشروع

سيتم نشره قريباً