

**LE GUIDE OPERATIVE DI
CONFINDUSTRIA TOSCANA SERVIZI**



L'Europa alla portata della vostra impresa.

**SME INSTRUMENT LO STRUMENTO
PER L'INNOVAZIONE
DELLE PMI**

COSA È

Le **PMI** (SME – micro, small and medium-sized enterprises) rappresentano una significativa fonte di innovazione, crescita e occupazione in Europa. Lo **SME Instrument** è specificamente destinato alle PMI (articolo 22 del regolamento (UE) n. 1291/2013) per sostenere le attività di ricerca e di innovazione e le capacità delle PMI nel corso delle varie fasi del ciclo di innovazione.

Tale strumento ad hoc è adeguato alle esigenze delle PMI ed è caratterizzato da open calls organizzate in **tre fasi**:

1. Lump sum (somma forfettaria) per esplorare la fattibilità ed il potenziale commerciale dell'idea progettuale;
2. Grant (sovvenzione) per attività di R&D con focus sulle attività dimostrative;
3. Misure di supporto e attività di networking per lo sfruttamento dei risultati.

Non vi è alcun obbligo per i partecipanti di coprire tutte e tre le fasi.

A CHI SERVE

Come stabilito dal Regolamento (EU) N. 1290/2013 all'articolo 53, **solo** le **PMI** possono partecipare alle calls pubblicate a norma dello strumento specificamente destinato alle SME di cui all'articolo 22 del regolamento (UE) n. 1291/2013. Esse possono cooperare con altre imprese e con organizzazioni di ricerca o università. Pertanto la condizione minima è la partecipazione di un soggetto giuridico stabilito in uno **Stato membro** o in un **paese associato**.

COSA PERMETTE DI FARE

Lo **SME Instrument** si rivolge a tutti i tipi di **PMI innovative** che mostrano una forte ambizione a svilupparsi, crescere ed internazionalizzarsi. Esso fornisce il supporto che copre l'intero ciclo di innovazione organizzato in tre fasi completato da un servizio di tutoraggio e servizio di coaching.

a) **SME instrument phase 1** – proof of concept: Sviluppare uno Studio di fattibilità che verifica la fattibilità tecnologica/pratica oltre che economica di una idea/concept considerevolmente innovativa per il settore industriale in cui viene presentato (nuovi prodotti, processi, progettazione, servizi e tecnologie o nuove applicazioni di mercato delle tecnologie esistenti). Le attività potrebbero, ad esempio, comprendere la valutazione dei rischi, studi di mercato, coinvolgimento degli utenti, la gestione della proprietà intellettuale, sviluppo della strategia di innovazione, ricerca di partner, la fattibilità del concept per stabilire un solido progetto di innovazione ad alto potenziale allineato alla strategia aziendale e con una dimensione europea.

La proposta dovrebbe contenere un business plan iniziale basato sull'idea/concetto proposta, con le specifiche dei risultati del progetto e dei criteri per il successo.

b) **SME instrument phase 2** – development and demonstration: Sviluppare progetti di innovazione che affrontano una specifica sfida e dimostrano un elevato potenziale in termini di competitività e di crescita sostenuta da un business plan strategico.

Le attività dovrebbero concentrarsi sulle attività di innovazione come dimostrazione, sperimentazione, prototipazione, impianti pilota, scaling-up, miniaturizzazione, design, market replication e simili con l'obiettivo di portare un'idea innovativa (di prodotto, di processo, di servizio, ecc) alla prontezza industriale e alla maturità per l'introduzione sul mercato, ma può anche includere qualche ricerca.

Le PMI possono subappaltare il lavoro e la conoscenza che è essenziale per il loro progetto di innovazione.

Elementi di attenzione:

→ Nel caso di innovazione tecnologica è previsto che il progetto da presentare sia un TRL (Technological Readiness Level) pari a 6 o superiore:

G. Technology readiness levels (TRL)

Where a topic description refers to a TRL, the following definitions apply, unless otherwise specified:

- TRL 1 – basic principles observed
- TRL 2 – technology concept formulated
- TRL 3 – experimental proof of concept
- TRL 4 – technology validated in lab
- TRL 5 – technology validated in relevant environment (industrially relevant environment in the case of key enabling technologies)
- TRL 6 – technology demonstrated in relevant environment (industrially relevant environment in the case of key enabling technologies)
- TRL 7 – system prototype demonstration in operational environment
- TRL 8 – system complete and qualified
- TRL 9 – actual system proven in operational environment (competitive manufacturing in the case of key enabling technologies; or in space)

ES: Il progetto deve quindi avere tecnologie già testate, ma che devono essere integrate, migliorate, modificate ecc. per proporsi al mercato andando a soddisfare nuovi o ulteriori bisogni o con un'idea disruptive, in ogni caso con caratteristiche distintive che possano rappresentare dei vantaggi competitivi (di costo e/o di valore) rispetto ai concorrenti.

→ Le proposte si devono basare su di un business plan che sia sviluppato attraverso la fase 1 o sviluppato in altro modo.

→ Particolare attenzione deve essere rivolta alla protezione della Proprietà Intellettuale (PI).

→ I partecipanti dovranno presentare misure convincenti per assicurare la possibilità di sfruttamento commerciale.

→ Le proposte devono contenere una specifica per l'esito del progetto, tra cui un primo piano per la commercializzazione ed i criteri per il successo.

→ Il piano di commercializzazione deve dimostrare un percorso credibile per il mercato anche dimostrando la capacità di andare dallo sviluppo alla fase di produzione.

NOTA COMPILAZIONE SEZIONI

EXCELLENCE

Percorso generale:

1. Vision
2. Mission
3. Obiettivi strategici (in linea con l'orientamento di fondo di creazione di valore economico)
4. Analisi Strategica (si fa seguire una fase di analisi dell'ambiente interna ed esterna)

Esplicitare:

1. Visione: miglior evoluzione possibile del settore, ovvero bisogna chiedersi come ci *immaginiamo* che il settore dovrebbe svilupparsi nel lunghissimo tempo
2. Missione: il ruolo che l'impresa vuol giocare nella *vision*. Cosa l'impresa vuole essere in questo cammino

Definire l'obiettivo progettuale: Chiaro, Misurabile e Realistico

- Obiettivo di Produzione e Commercializzazione

In relazione all'obiettivo individuato, definire la Strategia, ovvero il piano «sistemico» che:

- identifica la direzione e l'ambito di intervento (Proposizione di valore)
- mira ad ottenere prestazioni di lungo termine superiori ai competitor (Vantaggio Competitivo)
- integra un insieme coerente di decisioni strategiche

La strategia quindi permette di organizzare le risorse interne per raggiungere gli obiettivi, misurandosi con i fattori esterni che possono costituire opportunità od ostacoli per il conseguimento degli obiettivi stessi.

Proposizione di Valore:

La Proposizione di Valore è definita da:

- un insieme ben definito di prodotti e/o servizi
- rivolti ad un ben determinato gruppo di clienti
- per soddisfare alcuni specifici bisogni (o risolvere alcuni specifici problemi)

Il Vantaggio Competitivo

Rappresenta la ragione per la quale un cliente sceglie la nostra offerta e non quella del concorrente.

Può basarsi su:

- differenziali di valore: l'offerta dell'impresa presenta qualcosa di unico agli occhi del cliente e ha un più alto valore percepito rispetto all'offerta dei concorrenti (può quindi essere venduta ad un prezzo maggiore)
- differenziali di costo: l'impresa (la unità strategica di business) ha una struttura di costo inferiore rispetto ai concorrenti e, quindi, può vendere ad un prezzo inferiore

Il vantaggio competitivo deve essere:

1. Durevole
2. Difendibile

Descrivere il modello di Business

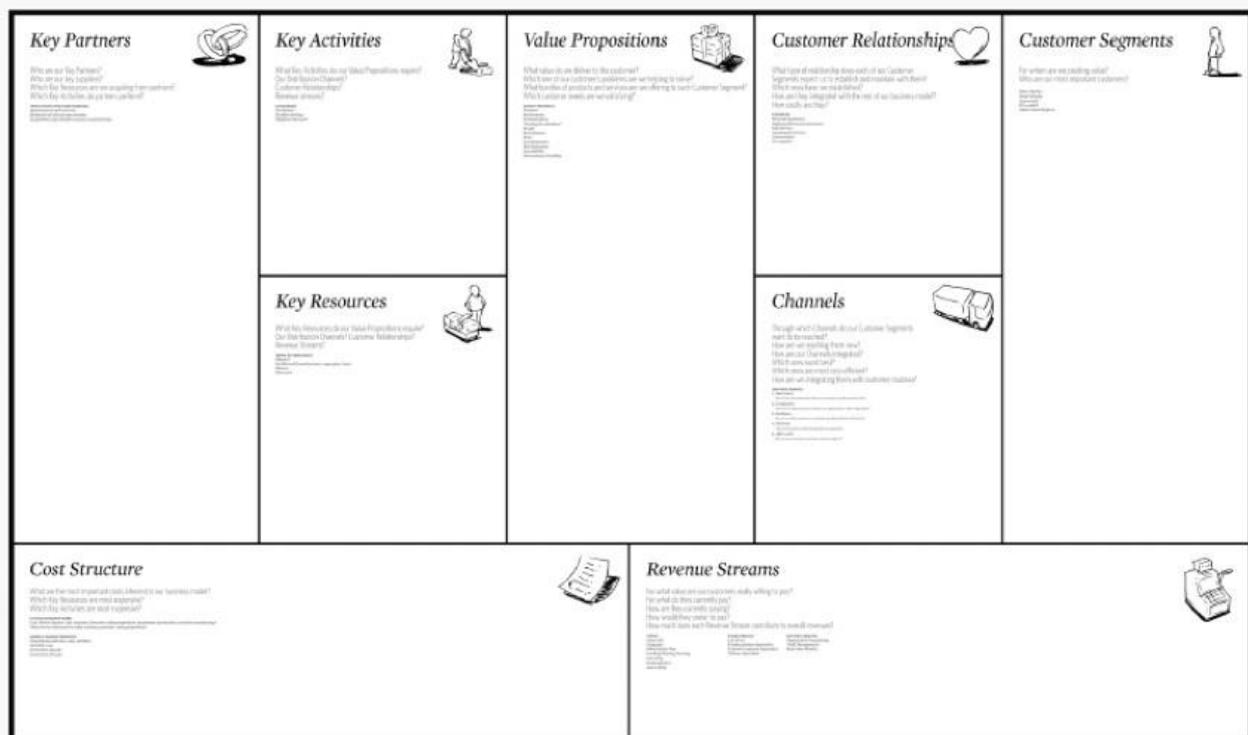
Business Model: unifica la strategia e le decisioni strategiche per definire come si intende
CREARE, DISTRIBUIRE e CATTURARE VALORE

Value Proposition

+

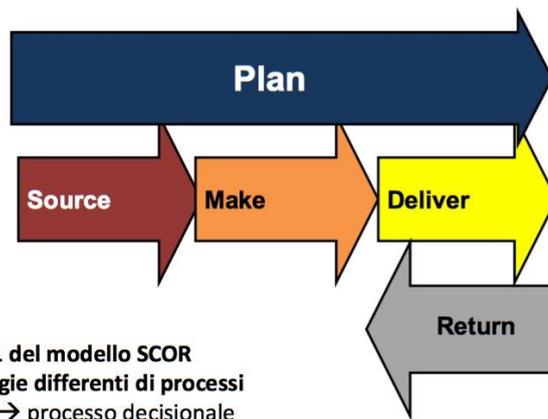
- **Value Interface:** the channels through which we offer our value propositions to our customers and the types of relationships we entertain with our customers
- **Value Infrastructure:** the key activities, resources and suppliers/partners on which the value proposition is concretely built
- **Value Monetisation:** the revenue streams through which the company earns from its customers and the corresponding cost structure

Il Business Model Canvas



Per ognuno dei processi che caratterizzano una qualsiasi impresa, Approvvigionamento (Comprare), Produzione (Produrre), Distribuire (Vendere), è necessario riflettere su 4 domande:

- COSA (comprare, produrre o vendere)?
- QUANTO?
- DOVE (ovvero con chi o con cosa o in quale luogo)?
- QUANDO (livello di servizio)?



Livello 1 del modello SCOR
2 tipologie differenti di processi

- **Plan** → processo decisionale
- **Source, Make e Deliver** → processi operativi

• **Cosa produrre?**

- Quale prodotto deve essere realizzato tra i molteplici che possono essere oggetto della decisione;
- Analizzare tutti i prodotti e decidere quale o quali di essi mettere in produzione in un dato periodo dell'orizzonte temporale considerato;
- **Decisione che può essere frutto di un'attività di programmazione (se su previsione) o di reazione**

• **Quanto produrre?**

- Definire l'entità del lotto di produzione, lotto che può essere maggiore o minore rispetto alla domanda (fabbisogno) che si manifesta per il periodo di tempo per cui si sta prendendo la decisione

• **Dove produrre?**

- Problema di assegnazione che può essere tra risorse alternative o siti di produzione alternativi

• **Quando produrre?**

- Quando realizzare i prodotti: nel periodo stesso in cui è previsto il consumo (domanda) o anticipando la produzione creando un opportuno magazzino?

IMPACT

Analizziamo i prerequisiti del successo, ponendoci due domande:

- 1) Che cosa desiderano i nostri clienti (analisi della domanda)?
- 2) Che cosa deve fare l'impresa per sopravvivere (analisi della concorrenza)?

CLIENTI:

- Settore di intervento
- Bisogni
- Segmentazione, Targeting, Posizionamento: (Clienti – Mercato: Potenziale, Disponibile, Servito e Penetrato)
 - misurabile
 - accessibile
 - omogeneo internamente
 - eterogeneo esternamente
 - importante (dimensione)
 - durevole
- Dimensione: Nicchia o Alti Volumi – Europeo o Globale

CONCORRENTI:

- Chi sono?
- Prodotti/Servizi
- Prodotti sostituivi e Complementari

- IN COSA CI DIFFERENZIAMO
- COME RAGGIUNGIAMO IL MERCATO POTENZIALE (ed in particolare come raggiungiamo il primo segmento di mercato individuato)
- PRINCIPALI BARRIERE ALLA COMMERCIALIZZAZIONE: MINACCIE E OPPORTUNITA'

STAKEHOLDER?

DEFINIRE NEL DETTAGLIO IL PIANO DI COMMERCIALIZZAZIONE E DISTRIBUZIONE

1. Marketing MIX o Marketing Operativo (le 4 P: Prodotto/Servizio, Prezzo, Promozione, Place - Punto Vendita o Distribuzione ovvero rendere disponibile da un punto di vista logistico il prodotto)
2. Communication MIX: Advertising - Azione a pagamento, PR, Promozioni, Personal Selling e Direct Marketing, Social Media Marketing -> Segnalarsi al mercato - Informare il mercato - Convincere il mercato

NOTE:

Personal selling

- Fondamentale nel B2B (leva più importante)
- Sempre più importante nel B2C (trade marketing, ma anche assistenza nel punto vendita)

COMMERCIALIZZAZIONE E DISTRIBUZIONE

Segmentazione - Targeting - Posizionamento e la Value Proposition sono la sintesi del processo di marketing: la promessa che l'azienda fa al mercato (la filosofia che contraddistingue l'approccio dell'impresa al mercato) alla luce dell'analisi strategica e delle caratteristiche del target -> Punto finale del MKT strategico -> Punto di inizio del marketing operativo ovvero il marketing mix e quindi la traduzione del posizionamento in un'offerta commerciale concreta (le 4P del Marketing Mix)

Progettazione del canale:

1. Definire il livello di servizio
2. Definire obiettivi e vincoli
3. Identificare le alternative
4. Valutare le alternative

1. Definire il livello di servizio

- Dimensione dei lotti
- Tempi di consegna
- Distribuzione spaziale
- Servizi complementari
- Varietà

2. Definire obiettivi e vincoli

- Minimizzare i costi
- Rispettare le caratteristiche di prodotto (es. i freschi richiedono specifici canali)
- Rispettare la strategia di impresa

3. Identificazione delle alternative significa decidere circa

- Lunghezza del canale (Impresa – Cliente; Impresa – Distributore – Cliente; Impresa – Wholesale – Retailer – Cliente)
- Intensità distributiva (intensiva, esclusiva, selettiva)
- Ruoli e responsabilità lungo il canale (es. chi fa assistenza alla vendita, chi fa servizio, ecc.)

ovvero

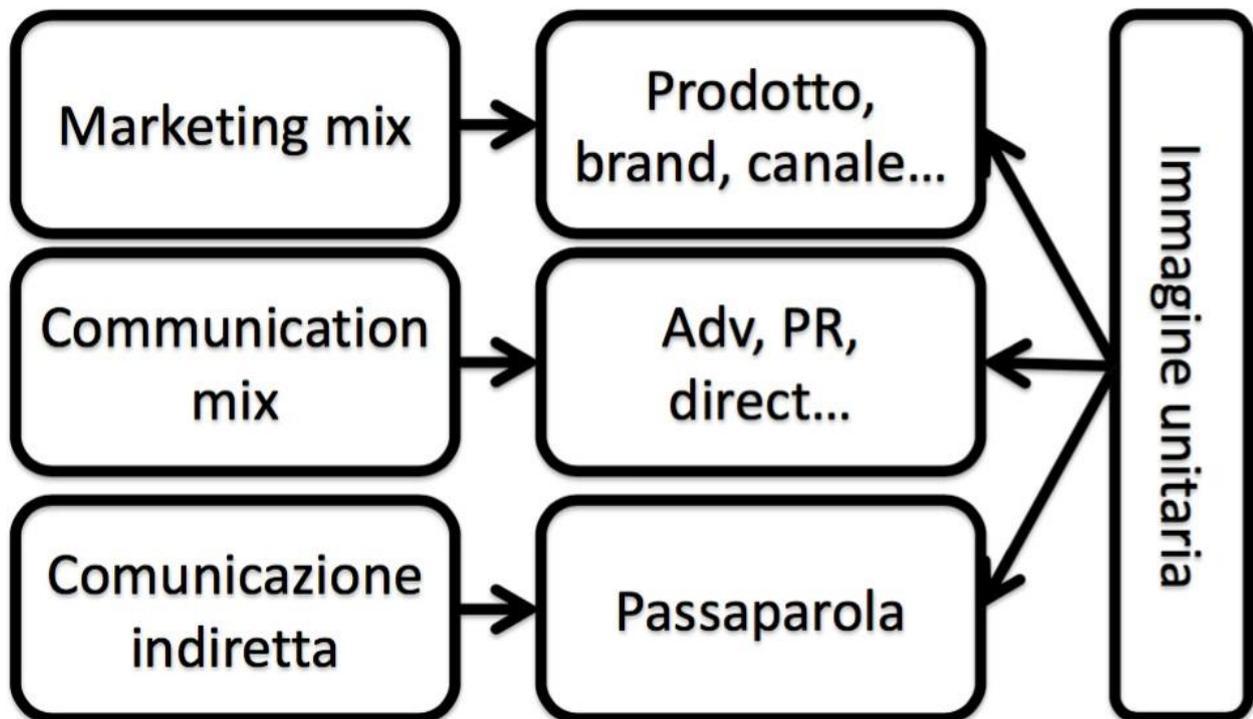
- Lunghezza del canale. Ad esempio lunghi sono adatti a situazioni con
 - o Molti clienti, Piccoli lotti di acquisto, Basso valore unitario di prodotto, Forte standardizzazione

Progettazione del canale:

4. Valutazione delle alternative > occorre valutare

- Aspetti finanziari
- Livello di controllo
- Flessibilità
- Coerenza con l'experience: Il canale crea valore, Il punto vendita diventa un medium

LA COMUNICAZIONE INTEGRATA - necessità di coerenza tra gli elementi di comunicazione diretta, indiretta e del marketing mix (Prodotto, Prezzo, Promozione, Punto Vendita)



Processo d'acquisto FASI e RUOLI

Fasi del processo d'acquisto

- Riconoscimento del problema > esiste un'offerta che soddisfa il bisogno -> Awareness
- Definizioni specifiche funzionali e tecnologiche della mia richiesta
- Ricerca delle informazioni (es. computer)
- Richieste d'offerta (es. B2B)
- Valutazione delle alternative
- Decisione d'acquisto > massima coerenza rispetto al set di requisiti definiti (Tempo, Quantità, Marca, Quando ecc.)
- Comportamenti post-acquisto (ho bisogno di servizi di assistenza, ricambi ecc.)

Ruoli del processo d'acquisto

- Iniziatore ovvero colui che percepisce il bisogno e non è sempre chi acquista (es. il bambino, che non è, spesso, colui che decide poi di acquistare) - Oppure è l'ufficio tecnico
- Utilizzatore (definisce le specifiche tecniche)
- Influenzatore (influenza la decisione finale)
- Decisore (colui che sceglie tra le alternative esistenti) che ad esempio competenza tecnica specifica
- Compratore (colui che contratta con i fornitori o con il set di fornitori) - Buyer - Negoziazione (Centro Ufficio Acquisti)

→ Obiettivo - Massimizzare lo scambio di valore

→ Ai fini di marketing è assolutamente necessario comprendere i diversi ruoli

PROPRIETÀ INTELLETTUALE E SUA GESTIONE

Descrivere lo stato dell'arte relativamente a un potenziale o già reale brevetto.

c) **SME instrument phase 3** – go-to-market: il Sostegno alla commercializzazione promuove la più ampia attuazione di soluzioni innovative e supporta il finanziamento della crescita facilitando l'accesso al capitale di rischio pubblico e privato. Questa fase non prevede finanziamenti diretti, ma le PMI possono beneficiare di misure e servizi di sostegno indiretti, come l'accesso ai servizi finanziari sostenuti nell'ambito di Horizon 2020.

Mentoring and coaching: A ciascun beneficiario dello SME instrument sarà offerto un sostegno di business coaching durante la Fase 1 (fino a 3 giorni di coaching) e la Fase 2 (fino a 12 giorni), in aggiunta al contributo offerto. Questo supporto sarà fornito attraverso la rete Enterprise Europe Network (EEN) e tenuto da un gruppo di qualificati ed esperti business coaches. Il locale EEN introdurrà il beneficiario al processo di coaching. L'obiettivo è quello di accelerare l'impatto del sostegno fornito attraverso lo SME instrument e di dotare i beneficiari degli skills necessari, dei processi di business e competenze rilevanti per la crescita a lungo termine.

COME OPERA

Lo **SME Instrument** si compone di **tre fasi** distinte e di un servizio di **coaching e mentoring** per i beneficiari. I partecipanti possono proporsi per la fase 1, al fine di inoltrare la proposta alla fase 2, in una data successiva, o possono direttamente indirizzarsi alla fase 2. La fase 1 non è obbligatoria ma raccomandata in modo da poter presentare una proposta ben motivata per la fase 2. Comunque, le proposte da partecipanti di successo nella fase 1, saranno scrutinate e valutate come ogni altra.

Ai partecipanti per i quali la fase 2 si è conclusa con successo, sarà offerto di beneficiare di una serie di servizi aggiuntivi, come l'accesso facilitato al capitale di rischio e a tutta la serie dei servizi ENN, al fine di aiutare con successo la commercializzazione del progetto durante la fase 3. Ogni fase è aperta a nuovi operatori.

Le **calls** dello SME Instrument sono **continuamente aperte** ed, in generale, organizzate con 4 **date di cut-off** per anno. Le applicazioni possono essere sottomesse in qualsiasi momento. Le proposte sono valutate in lotti dopo ogni scadenza intermedia.

[CLICCA QUI PER LE FINESTRE ANNUALI.](#)

Al fine di ridurre le applicazioni, sarà possibile **una sola applicazione per SME**, questo implica che non è possibile alcuna applicazione per la fase 1 durante la sottomissione e/o l'implementazione di un progetto in fase 2 e viceversa. Pertanto non è possibile nessuna sottomissione o implementazione di progetto concorrente con un'altra fase 1 oppure fase 2, sia che si partecipi singolarmente che come partner in un consorzio di PMI. Invece sarà possibile sottomettere una proposta allo SME instrument ed allo stesso tempo ad un altro topic non relativo allo SME instrument.

Se una proposta viene rigettata, è possibile ripresentarla entro la successiva data di cut-off.

COSA FINANZIA

Fase 1: Vengono finanziati tutti i costi eleggibili (costi diretti e indiretti) che possono essere ricondotti alle attività per il Feasibility study dell'idea progettuale (se propriamente implementate) e che corrispondono alla somma forfettaria stabilita come importo finanziabile dalla Commissione Europea (vedi QUANTO FINANZIA).

Fase 2: Viene rimborsato il 70% dei costi eleggibili per l'azione. I costi ammissibili devono essere dichiarati nelle seguenti forme di costo: costi di personale diretti, costi diretti di subappalto, costi diretti di fornitura supporto finanziario a terze parti, altri costi diretti (es. viaggi, attrezzature, materiali di consumo); costi indiretti sulla base di una flat-rate del 25% dei costi diretti ammissibili.

Fase 3: Non sono previste sovvenzioni ma finanziamenti indiretti (es. accesso ai servizi finanziari sostenuti con Access to Risk Finance)

QUANTO FINANZIA

Fase 1: La Commission Decision C(2013)8198, che autorizza il rimborso dei costi sotto forma di somma forfettaria per la fase 1, stabilisce che il costo totale eleggibile sia di €71.249. Applicando il tasso di co-finanziamento del 70%, l'ammontare del finanziamento è stabilito a **€50.000**.

Al beneficiario andrà un prefinanziamento ed un pagamento a saldo: il prefinanziamento (40% della somma forfettaria) avverrà entro 30 giorni dalla data di inizio dell'azione o dalla data di entrata in vigore della convenzione, a seconda di quale è l'ultima data. Un importo pari al 5% del massimo importo della sovvenzione viene trattenuto dal pagamento del prefinanziamento e trasferito nel Fondo di Garanzia. Il saldo sarà pagato (insieme all'importo ritenuto come fondo di garanzia) entro 90 giorni dal ricevimento del report finale.

Fase 2: Il contributo dell'EU nella forma di concessione si prevede essere dell'ordine di €500.000 fino a €2,5 milioni. Tuttavia, questo non preclude la presentazione e selezione delle proposte che richiedano altri importi. Il Funding rate per la fase 2 è del **70%** dei **costi eleggibili** (eccezionalmente, 100% dove la componente di ricerca è fortemente presente).

Al beneficiario andrà un prefinanziamento; uno o più pagamenti intermedi ed il pagamento del saldo. Il prefinanziamento avverrà entro 30 giorni dalla data di inizio dell'azione o dalla data di entrata in vigore della convenzione, a seconda di quale è l'ultima data. Un importo pari al 5% del massimo importo della sovvenzione viene trattenuto dal pagamento del prefinanziamento e trasferito in nel Fondo di Garanzia. I pagamenti intermedi rimborsano i costi eleggibili sostenuti per l'implementazione dell'azione durante i corrispondenti reporting periods. Questi saranno pagati dalla Commissione entro 90 gg dal ricevimento del report periodico. L'importo dovuto è calcolato applicando ai costi eleggibili il tasso di rimborso del 70%, nei limiti del 90% dell'importo massimo della sovvenzione. Il pagamento del saldo (insieme all'importo ritenuto come fondo di garanzia) che avviene entro 90 giorni dal ricevimento del report finale, rimborsa la rimanente parte dei costi sostenuti dal beneficiario per l'implementazione dell'azione.

Fase 3: le PMI possono beneficiare di **misure e servizi di sostegno indiretti**, come l'accesso ai servizi finanziari sostenuti con Access to Risk Finance.

IN QUANTO TEMPO

TEMPISTICA:

Fase 1: I progetti dovrebbero durare circa 6 mesi.

Fase 2: I progetti dovrebbero durare tra i 12 ei 24 mesi.

Il **Calendario** indicativo per la **valutazione e la firma della convenzione** di sovvenzione è il seguente:

Informazioni sull'esito della valutazione due mesi dopo la corrispondente data di cut-off sopra indicata per la fase 1 e quattro mesi dopo la corrispondente data di cut-off sopra indicato per la fase 2. Data indicativa per la firma delle convenzioni di sovvenzione un mese dalla data di avviso ai richiedenti nella fase 1 e due mesi dalla data di avviso ai richiedenti nella fase 2.

IL PROGETTO PUÒ ESSERE INIZIATO CON IL RICONOSCIMENTO DEI COSTI SOLO DOPO IL FINANZIAMENTO

COSA BISOGNA FARE

Le **domande di finanziamento** possono essere presentate esclusivamente mediante **procedura telematica** sul Portale del Partecipante di Horizon2020. L'accesso al sistema di sottomissione elettronica è possibile nella sezione Submission Service all'interno del Topic selezionato. Naturalmente per poter inviare una proposta di progetto sarà necessario creare, se non si possiede, un user account (**ECAS account**); successivamente l'organizzazione deve essere registrata (fornendo informazioni sullo stato legale e finanziario) e deve possedere un Participant Identification Code (**PIC**) a nove cifre che è l'identificatore univoco dell'organizzazione e dovrà essere inserito nella proposta ed in ogni corrispondenza con la Commissione. Se la proposta viene valutata positivamente, sarà necessario validare l'organizzazione, designare un rappresentante (**LEAR**) ed effettuare il self-check sulla vitalità finanziaria (financial viability) della propria organizzazione.

La **presentazione** della **proposta** di progetto è possibile solo attraverso il sistema di sottomissione elettronica: si tratta di una procedura guidata online che guida l'utente step-by-step nella preparazione della proposta. La proposta si compone di due parti principali: il form amministrativo e l'allegato tecnico, che è la descrizione dettagliata del progetto di ricerca e innovazione previsto delineando work packages, costi, ecc. Ulteriori allegati obbligatori o facoltativi possono essere richiesti dalla call e dal topic specifico, come indicato nel sistema di sottomissione. Le proposte presentate sono valutate sulla base dei seguenti criteri di aggiudicazione: a) eccellenza; b) impatto; c) qualità ed efficienza dell'attuazione.

Durante l'**implementazione** dell'azione, relativamente alla **fase 1**, ci sarà un solo reporting period. Entro i 60 giorni seguenti la sua fine, il beneficiario deve sottomettere un report finale con inclusa la richiesta di pagamento del saldo. Il beneficiario deve per un periodo di 3 anni dopo il pagamento del saldo mantenere adeguati archivi e ogni altra documentazione di supporto per dimostrare che i corrispondenti tasks o parte dell'azione sono stati attuati correttamente. Il beneficiario non ha bisogno di identificare i costi reali ammissibili coperti o fornire documentazione di supporto per dimostrare l'importo dichiarato come somma forfettaria. Esso deve renderli disponibili a richiesta o nel contesto dei controlli, esami, audits o indagini. I documenti devono essere originali.

Relativamente alla **fase 2**, il beneficiario dovrà fornire report periodici (contenenti informazioni tecniche e finanziarie) insieme alle richieste di pagamenti intermedi. Tali report devono essere presentati entro 60 giorni successivi la fine di ciascun reporting period. Alla fine del progetto, oltre alla relazione periodica per l'ultimo periodo di riferimento, il beneficiario deve (art.20.4) presentare la relazione finale che deve includere (a) un final technical report e (b) il final financial report contenente il final summary financial statement (Allegato 4 del GA) creato automaticamente dall'electronic exchange system e la richiesta di pagamento del saldo; inoltre, se necessario si dovrà presentare un certificate on the financial statements (CFS) che copra tutti i

reporting periods.

Il beneficiario deve, per un periodo di 5 anni dopo il pagamento del saldo (tre per low value grant ovvero finanziamenti uguali o inferiori a €60.000) mantenere adeguati archivi e ogni altra documentazione di supporto per dimostrare l'appropriata implementazione dell'azione ed i costi che sono stati dichiarati eleggibili. Esso deve renderli disponibili a richiesta o nel contesto dei controlli, esami, audits o indagini.