



European
Commission



LIFE 2017

Come preparare una buona proposta progettuale

Roma, 8 Maggio 2017

Michele Lischi – Lorenzo Mengali
NEEMO EEIG – Timesis srl

L'esperienza dei bandi precedenti

**C'è una certa competizione per
ottenere un cofinanziamento
LIFE**

Conoscere i requisiti

**E' necessario formulare
una proposta adeguata per
accedere al
cofinanziamento**

Tempo e risorse

Formulare una proposta progettuale richiede tempi e risorse adeguati, che devono essere presi in debita considerazione



European
Commission

Perché si può fallire?

Le proposte che non passano la selezione sono preparate in fretta, sono poco chiare, o non sono competitive

Il percorso virtuoso

- Identificazione di un problema ambientale o minaccia
- Ipotesi di azioni, **realistiche e fattibili**, idonee a contrastare il problema
- Verifica della compatibilità con le priorità LIFE
- Formulazione di una proposta progettuale che abbia ragionevoli margini di replicabilità e sostenibilità dopo la fine del progetto
- Presentazione per il cofinanziamento

Il percorso vizioso

- Esce un bando per finanziamenti europei e pare brutto non approfittarne
- Si mette insieme una proposta che possa convincere i valutatori al fine di ottenere il cofinanziamento
- Si presenta un progetto raffazzonato, mal costruito, poco fattibile, non sostenibile

Che cosa è un PROGETTO?

- una serie di **azioni** tra loro correlate e coordinate
- realizzate per ottenere un determinato **obiettivo**
- entro un **tempo** definito
- con un **budget** specifico e limitato

La buona gestione di un progetto comincia allo stadio della proposta!

La proposta deve descrivere:

- I. La struttura gestionale**
- II. Attività previste**
- III. Crono-programma**
- IV. Obiettivi e risultati attesi**
- V. "Milestone" e "deliverable"**



Evitare errori nella proposta permetterà una gestione più semplice e lineare in fase di progetto

I. La struttura gestionale

- Presentare la struttura di gestione del progetto in maniera, precisa, dettagliata e convincente .
 - E' fondamentale mettere in evidenza la sinergia fra i beneficiari, la complementarità delle competenze e le basi per la continuazione e valorizzazione dei risultati del progetto dopo la fine del finanziamento LIFE.
- **LIFE** richiede **tempo**: le figure chiave del gruppo di gestione del progetto dovrebbero essere previste con impegno a tempo pieno!

I. La struttura gestionale

- **Individuare un Project Manager/persona di contatto presente, disponibile e competente che:**
 - Sia in grado di gestire le problematiche che nascono durante la realizzazione del progetto
 - Sia responsabile per la preparazione dei rapporti e la consegna a EASME
 - Tenga costantemente sotto controllo l'avanzamento del progetto
 - Assicuri il rispetto delle **General Conditions**
 - Sia in costante **comunicazione** con gli altri **beneficiari**, con il **gruppo di monitoraggio** e, se e quando necessario, con **EASME**

I. La struttura gestionale

- **Semplice è meglio! Evitare strutture complesse!**

Ci sono casi di proposte con:

- tre comitati di gestione (amministrativo, tecnico, finanziario) + una società di assistenza esterna al coordinamento!
- un comitato tecnico, diviso in un comitato di pilotaggio + un comitato scientifico + un comitato responsabile per l'implementazione + un comitato di monitoraggio; un comitato amministrativo/finanziario. Ognuno con un diverso responsabile!

ma manca un «project manager» a tempo pieno!



European
Commission

Gestione del Progetto

- Struttura del partenariato: evitare troppi partner senza ruoli ben definiti. Verificare la complementarità dei requisiti ed evitare la ridondanza di soggetti non direttamente funzionali allo svolgimento del progetto
- I portatori d'interesse rilevanti dovrebbero essere già coinvolti in fase di formulazione della proposta
- Attenzione alla gestione amministrativa o finanziaria non svolta direttamente dal personale del Beneficiario coordinatore: devono essere fornite adeguate garanzie

II. Attività previste (azioni, compiti)

Un buon progetto è un progetto "ordinato"

- Usare il numero di azioni strettamente necessario
- Troppe azioni o sub-azioni → rischio di sovrapposizione fra compiti/attività, accresciuta difficoltà di gestione e monitoraggio, reportistica a EASME confusa e sovrabbondante...



???

o così





European
Commission



III. Tempi

"if anything can go wrong, it will" ... (Murphy's law)

Pianificate i tempi in maniera realistica

- Prendendo in considerazione i rischi, i permessi, i tempi per le delibere, e ogni sorta di impedimento possibile
- Considerando l'inserimento di un periodo di sicurezza

Usate date ragionevoli per l'inizio del progetto e la consegna dei rapporti

- Evitando di iniziare il progetto il 1° agosto o di consegnare un rapporto il 31 dicembre



European
Commission

Pianificazione (1)

La durata del progetto dovrebbe prendere in considerazione i seguenti fattori:

- Possibili ritardi dovuti al meteo o a eventi esterni (specialmente i progetti NAT)
- Ritardi nell'ottenimento dei permessi necessari.
 - È necessario descrivere adeguatamente i permessi necessari e le procedure e i tempi che occorrono per ottenerli
 - Alcuni proponenti avviano le procedure autorizzative prima dell'inizio del progetto (può essere rischioso)



European
Commission

Pianificazione (2)

La durata del progetto dovrebbe prendere in considerazione i seguenti fattori:

- La necessità di un periodo di tempo per misurare l'impatto delle azioni (ex-post monitoring)
- L'acquisto di terreni (NAT) può richiedere tempi lunghi in relazione alla disponibilità o meno dei proprietari a vendere (rischio di ritardi o di rimodulazione delle attività)
- In alcuni casi le azioni di progetti che si svolgono nei siti N2000 (non solo i progetti NAT) possono essere soggette a valutazione d'incidenza, il che richiede tempi aggiuntivi (meglio sincerarsene prima)



IV. Obiettivi e risultati

Gli obiettivi del progetto devono essere precisi!

- *"...migliorare l'attuale gestione e stato di trattamento dei prodotti caseari scaduti per la produzione di energia rinnovabile."*
- o anche **più precisi**: *"...pervenire alla quantificazione di biogas e energia producibili per kg di rifiuto."*
- **ma non** ... *"proteggere l'ambiente naturale."*



European
Commission

IV. Obiettivi e risultati



I risultati devono poter essere quantificabili

- “...dimostrazione di 70 unità in altrettanti nuclei abitativi”
- “networking con almeno X progetti LIFE e non LIFE”
- “...un piano di gestione che sarà utilizzato come strumento decisionale a livello nazionale...”



European
Commission

V. “Milestone” e “deliverable”

Non confondere le milestones con i deliverables!

- Una milestone è un evento significativo che segna la fine di una fase del progetto o l’inizio di una fase successiva.
- Un deliverable è un prodotto identificabile e concreto del progetto

Esempi

- **Milestone:** il collaudo dell’impianto pilota
- **Deliverable:** il manuale per le operazioni dell’impianto pilota, o l’impianto pilota stesso

V. “Milestone” e “deliverable”

ATTENZIONE: i rapporti ad EC/EASME non sono né milestone né deliverable!!

- Il template della proposta prevede una lista delle milestone, una lista separata dei deliverables, ed un ulteriore lista dei rapporti a EC/EASME. Verificate che tutti i deliverable e le milestone descritte nella sezione “azioni” (moduli C1) siano anche riportati nelle rispettive liste (moduli C2)



European
Commission

VI. Budget



Principali fonti di informazione

- Sito del programma LIFE
- Model Grant Agreement
 - Special Conditions
 - General Conditions (GC) [Annex I]
 - Financial & Administrative guidelines [Annex X]
 - Guidelines for applicants [Annex XI]

GC Art. II.2.1

Obblighi generali dei beneficiari

Prevede fra l'altro che ogni beneficiario:

(f) non agirà nel contesto del progetto come sub-contraente o fornitore di altri beneficiari

Non prevedere servizi di consulenza, accordi di ricerca, convenzioni di collaborazione o forniture di magazzino fra beneficiari, consociati o suddivisioni interne dell'azienda.

(g) contribuisce finanziariamente al progetto.

Il contributo deve essere confermato nella proposta (Form A3, A4).



European
Commission

GC Art. II.8

Publicità al sostegno unionale

Prevedere nel budget le risorse necessarie!

- **Sito Web:** entro 6 mesi dall'avvio, da aggiornare frequentemente e mantenere per almeno 5 anni dopo la conclusione del progetto.
- **Pannelli informativi:** da esporre e mantenere da parte di tutti i beneficiari in posizione strategica, accessibili e visibili al pubblico.
- **Layman's report:** Breve documento che descriva il progetto e i risultati finali al pubblico generico (inglese e lingue del partenariato).



European
Commission

GC Art. II.8

Publicità al sostegno unionale

Prevedere nel budget le risorse necessarie!

- **Networking:** Attività sinergiche (di scambio informazione, collaborazione, etc.) con altri progetti (LIFE e non).
- **Altre attività non obbligatorie:** pubblicazioni, brochures, leaflets, video, conferenze ed eventi, workshops, uso dei social media ...



European
Commission

GC Art. II.10

Assegnazione di contratti e acquisti di beni

Devono essere garantiti i seguenti principi:

- "Best value for money": Miglior rapporto qualità/prezzo (attenzione agli incarichi diretti!)
- Non preferenzialità: pari opportunità per i potenziali subfornitori (evitare possibili conflitti di interessi!).
- Trasparenza: Tutte le procedure di selezione sono verificabili (mantenere documentazione relativa a gare, offerte, ecc.)



European
Commission

GC Art. II.10

Assegnazione di contratti e acquisti di beni

- L'aggiudicazione da parte di un beneficiario **pubblico** deve avvenire nel rispetto delle norme vigenti relative agli appalti pubblici e in conformità delle direttive unionali in materia di appalti pubblici. Le soglie sono quelle definite dalle regole interne.
- Per gli appalti superiori a **135,000€**, **tutti** i beneficiari sono tenuti a indire una gara per vagliare i potenziali subfornitori.



European
Commission

GC Art. II.11

Subappalto di azioni del progetto

- E' possibile, se sussistono fondate ragioni o necessità tecniche, prevedere di sub-appaltare non solo attività singole, ma anche specifiche task (azioni) di progetto, a condizione che non sia per azioni chiave, siano di durata prefissata e che coprano una parte limitata del progetto (**in principio i costi esterni totali non dovrebbero superare il 35%**).



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili Personale

- Prevedere costi unitari reali (basati su costi effettivi: non “flat rate”)
- In casi particolari si può usare “1720” ore come numero di ore lavorative annue
- Prevedere funzioni ruoli e categorie che lavoreranno effettivamente al progetto
- Sono ammessi i contratti con persone fisiche (ad esempio a fattura)



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili Personale

- Regola del 2%: La somma dei contributi delle organizzazioni pubbliche deve superare (di almeno il 2%) la somma dei costi salariali dei dipendenti pubblici “**non aggiuntivi**” assegnati al progetto
- Il Personale “**aggiuntivo**” è escluso dal calcolo del 2%. Include qualunque impiegato il cui contratto o rinnovo contrattuale:
 - inizia al più presto o il primo giorno di progetto o, se antecedente, il giorno della firma della convenzione;
 - lo assegna in maniera specifica al progetto.



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili Personale

- Personale
 - Strutturato € 105
 - Addizionale € 20
- Assist. Esterna € 50
- Attrezzatura € 25

Totale Ammissibile € 200



Contributo LIFE 60%

Il contributo minimo di ben. pubbl. deve essere almeno:

$$\mathbf{€105 * 102\% = €107.10}$$

Contributo LIFE max:

€92.90 (46.5% di €200)



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili

Costi di trasferta

- Secondo quanto previsto dai regolamenti interni dei beneficiari, inclusi “per diem”
- Prevedere costi di viaggio per max 2 persone per il KoM LIFE (in linea di principio, a Bruxelles)
- Solo costi di viaggio e soggiorno di personale. Conference fees: altri costi. Rimborsi spese per volontari, oratori convegni, invitati: altri costi
- Uso vetture aziendali: in assenza di regole interne prevedere 0.25€/km (in fase di rendicontazione potranno essere conteggiati solo i costi di carburante)



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili

Assistenza esterna

- Necessarie fondate ragioni per superare il 35%
- **SI** – Progettazione intellettuale (logo, website, ecc.); noleggio di attrezzature e materiali; locazione di terreni a breve termine (se scade entro la data di fine progetto)
- **NO** – tutti i servizi che riguardano progettazione, costruzione, assistenza tecnica, collaudo, manutenzione di prototipi e di infrastrutture (vanno nelle rispettive categorie).
- **NO** – Revisione contabile (va in Altri Costi)

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili

Assistenza esterna

- **SI** – Leasing operativi di strutture o attrezzature (senza possibilità di acquisire il bene alla fine del finanziamento)
- **NO** – Leasing finanziari di strutture o attrezzature (con possibilità di acquisire il bene alla fine del finanziamento). Questi devono essere portati in ammortamento e rendicontati nella categoria Beni Durevoli



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili Attrezzature

- E' ammissibile solo l'ammortamento delle attrezzature nuove o usate comprate durante il progetto
- La classificazione delle attrezzature e le regole per l'ammortamento devono seguire i regolamenti interni – quindi – non prevedere in questa categoria beni che non sono spese in conto capitale, inventariati e soggetti ad ammortamento
- La soglia di ammissibilità è il 50% del costo reale a livello di intera categoria. Nel bilancio preventivo è necessario usare le % previste dai principi contabili interni con max. 50%.

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili Attrezzature

Per LIFE Nat e Bio:

- Sono considerati ammissibili al 100% i costi sostenuti da autorità pubbliche o da organizzazioni non governative/private senza fini di lucro per beni durevoli direttamente funzionali all'attuazione del progetto e utilizzati in larga misura durante il periodo di progetto
- La loro ammissibilità è subordinata all'impegno dei beneficiari a destinare in via permanente i beni in questione ad attività di protezione della natura anche dopo la conclusione del progetto



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili Infrastrutture

- LIFE non finanzia strutture importanti. Max 500,000€ per “singolo elemento infrastrutturale” (include tutte le componenti necessarie al corretto funzionamento dell’elemento). Esempio: Canaletta di diversione – l’opera di presa, i lavori di scavo, la posa della canaletta, la copertura, l’opera di restituzione.
- La soglia di ammissibilità è il 25% del costo reale a livello di intera categoria. Nel bilancio preventivo è necessario usare le % previste dai principi contabili interni con max. 25%. Tutti i costi di progettazione, costruzione e manutenzione della struttura devono essere inseriti in questa categoria



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili Prototipi

- Sono ammissibili al 100%. MA – ATTENZIONE ALLA DEFINIZIONE: Un prototipo è un'infrastruttura e/o bene strumentale creato appositamente per l'attuazione del progetto e che non è mai stato commercializzato prima e/o non è disponibile come prodotto di serie. Il prototipo deve svolgere un ruolo ESSENZIALE nelle attività di dimostrazione del progetto.
- Possono essere dichiarati solo i componenti acquistati e utilizzati durante il periodo di progetto



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili Prototipi

- Un prototipo non può essere utilizzato a fini commerciali durante il periodo di attuazione del progetto, quindi se il prototipo o uno dei suoi componenti viene venduto, dato in leasing, noleggiato o utilizzato per la produzione di beni o servizi durante il progetto, tali usi devono essere dichiarati. I relativi costi saranno allora equiparati ai costi di attrezzatura e ammissibili come quote di ammortamento.



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili

Beni di consumo

- Acquisto, fabbricazione o riparazione di qualsiasi materiale, bene o attrezzatura che non figura nel registro dei beni durevoli dei beneficiari
- **SI** – reagenti e vetreria di laboratorio, mangime per capi di bestiame, materie prime per produzione di piastrelle
- **NO** - le forniture e i beni di consumo generici per ufficio (toner, carta, gas, luce). Sono spese generali



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili

Altri costi

Qualsiasi altra spesa necessaria ma non classificabile in alcuna categoria di spesa specifica:

- Garanzia bancaria ed eventuali costi bancari per l'apertura di specifico conto per il progetto
- Organizzazione di seminari, workshops, meetings, incluso il catering; iscrizioni a conferenze
- Costi per l'auditor (per beneficiari per cui il contributo unionale previsto supera i **750,000€**)
- Costi di traduzione
- Rimborsi spese viaggio e gettoni presenza per "non personale"



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili

Acquisto di terreni/diritti fondiari e locazione di terreni

- Costo ammissibile solo se l'acquisto o l'affitto è intrinsecamente necessario allo svolgimento del progetto e soggetto alla clausola di conservazione
- Occorre dimostrare che l'acquisto/affitto è il solo modo per raggiungere gli scopi di conservazione e che sono stati applicati costi di mercato



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili

Acquisto di terreni/diritti fondiari e locazione di terreni

- L'affitto a breve termine (durata del progetto) è considerato come un contratto di fornitura
- L'affitto a lungo termine deve essere almeno di 20 anni
- Tutti i dati geografici sui terreni acquistati dovranno essere caricati sul database europeo LPD entro la fine del progetto (è necessario prevedere la preparazione di file GIS compatibili)



European
Commission

GC Art. II.19.2 – Costi Ammissibili

Spese generali

- Costi indiretti ammissibili: forfait, pari al max. 7% dei costi diretti ammissibili, esclusi i costi di acquisto di terreni/diritti fondiari e locazione di terreni

Non richiedono l'input di dati analitici nel budget (modulo F8) e nei rendiconti. Nel budget va bene prevedere il 7%, beneficiario per beneficiario



European
Commission

GC Art. II.19.4

Alcuni esempi di costi non Ammissibili

- interessi passivi;
- commissioni bancarie per l'incasso del contributo UE;
- perdite di cambio;
- beni e servizi oggetto di donazioni, comprese le prestazioni volontarie;
- costi che beneficiano già di altri finanziamenti UE o nazionali;



European
Commission

GC Art. II.19.4

Alcuni esempi di costi non Ammissibili

- costi derivanti dalle transazioni tra i dipartimenti di beneficiari, a meno che non esplicitamente concordato con l'autorità contraente;
- costi connessi ad azioni che possono essere considerate come misure di compensazione per danni causati alla natura o alla biodiversità;
- costi relativi ai piani di gestione o ai piani d'azione, elaborati o modificati nell'ambito di un progetto LIFE, se il piano non è legalmente operativo prima della data di conclusione del progetto;



European
Commission

GC Art. II.19.4

Alcuni esempi di costi non Ammissibili

- spese di rappresentanza, salvo se riconosciute come assolutamente ed esclusivamente necessarie per realizzare le attività del progetto;
- investimenti in grandi infrastrutture e ricerca scientifica di base, salvo accordi diversi con l'autorità contraente;
- costi sostenuti dai co-finanziatori del progetto;
- costi connessi alla preparazione e revisione della proposta;
- IVA recuperabile.



European
Commission

RACCOMANDAZIONI IMPORTANTI



*Executive
Agency for
SMEs*

Alcune raccomandazioni importanti

- Verificate se LIFE è lo strumento finanziario adatto
- Leggete attentamente le linee guida per i proponenti
- Tutti i beneficiari contribuiscono al budget con un “ragionevole contributo finanziario”?
- Gli enti pubblici proponenti rispettano la regola del 2% ?

Alcune raccomandazioni importanti

- Verificate la coerenza dei costi rispetto agli obiettivi del progetto
- Verificate se il vostro progetto rientra pienamente nel tema (topic) o in una priorità politica individuato/a perché altrimenti rischia di ottenere un punteggio basso

Alcune raccomandazioni importanti

Nell'elaborazione della proposta progettuale:

- Siate chiari e dettagliati nella definizione della proposta – le proposte sono valutate sulla base dei dati e delle informazioni in essa contenute (non la potenzialità di un'idea)
- Non date niente per scontato
- Iniziate presto a definire la proposta e il partenariato!

Alcune raccomandazioni importanti

Nell'elaborazione della proposta progettuale:

- Siate concisi ma esaustivi al tempo stesso; usate indicatori quantitativi appena possibile
- Evitate giri di parole
- Andate dritti al punto

Quello che non si può dire in poche parole non si può dirlo neanche in molte (Bruno Munari)

Alcune raccomandazioni importanti

- Gestione del progetto: minimo 1 persona full-time (Project Manager)
- Beneficiari associati/Co-finanziatori: quanti necessari per attuare con successo le azioni del progetto
- Reporting: **in inglese** (gli allegati nella lingua del proponente)

N.B. i costi delle traduzioni, sostenuti dopo l'inizio del progetto, sono ammissibili

Moduli tecnici B

Form B1 – Summary description of the project
(da compilare in Inglese)

- **Obiettivi del progetto:** fornire una descrizione dettagliata, elencando gli obiettivi in ordine di importanza; si deve indicare il contributo del progetto allo sviluppo e alla dimostrazione dell'approccio, tecnologia o metodo ma anche al consolidamento delle conoscenze per lo sviluppo, il monitoraggio e la valutazione della politica ambientale e della legislazione.

Moduli tecnici B

Form B1 – Summary description of the project
(da compilare in Inglese)

- Gli **obiettivi** devono essere realistici (raggiungibili nell'ambito del progetto) e chiari (privi di ambiguità)
- **Azioni**: spiegare in maniera chiara quali mezzi saranno utilizzati durante il progetto per raggiungere gli obiettivi. E' necessario assicurare che sia evidente il legame tra le azioni ed il raggiungimento degli obiettivi del progetto

Moduli tecnici B

Form B1 – Summary description of the project
(da compilare in Inglese)

- **Risultati attesi:** Quantificare il più possibile i risultati attesi alla fine del progetto; è necessario un collegamento diretto con il problema ambientale e con gli obiettivi. I risultati attesi devono essere chiaramente definiti e quantificati.



European
Commission

LIFE after LIFE

La continuità e la sostenibilità a lungo termine dei risultati hanno un peso molto rilevante. In particolare, sono considerate per il co-finanziamento solo le proposte che incorporano il dopo-LIFE nel progetto stesso. Sono necessarie proiezioni e attività che si estendano oltre la durata del progetto:

- Identificare obiettivi generali a lungo termine
- Prevedere il monitoraggio degli impatti (incluso l'impatto socio-economico)
- Verificare l'impatto del progetto sullo sviluppo o l'applicazione delle politiche europee e la legislazione ambientale
- Sito Web e attività di divulgazione

LIFE after LIFE – Deliverable obbligatori

- ❖ Trasferibilità e Replica:
 - ❖ Transferability e Replication Plan (ENV, CLIMA)
- ❖ Sostenibilità:
 - ❖ Exploitation Plan come parte dell'After-LIFE Plan (ENV, CLIMA)
 - ❖ Per i progetti "close-to-market" : Business Plan (ENV, CLIMA)



Sostenibilità dei progetti Governance e Information (ENV e CLIMA):

E' richiesto di includere nel progetto una componente “put in practice”, ovvero attività concrete per garantire la presa in carico e l'utilizzo, da parte degli attori tecnici, amministrativi, istituzionali coinvolti, degli strumenti che il progetto ha sviluppato, già prima che il progetto finisca.

Sostenibilità dei progetti Natura

- Disponibilità di finanziamenti per le attività ordinarie
- Chiare previsioni per svolgere le attività di manutenzione after-LIFE
- Partecipazione al partenariato delle amministrazioni rilevanti
- Acquisti di terreni che implicino il pieno controllo della pianificazione territoriale
- Adeguate campagne di sensibilizzazione
- Espansione dei siti Natura2000



eProposal (progetti tradizionali)

<https://webgate.ec.europa.eu/eproposalWeb/>



ENVIRONMENT

EASME

Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Michele Lischi - michele.lischi@neemo.eu
Lorenzo Mengali - Lorenzo-mengali@neemo.eu

Follow the LIFE Programme on ec.europa.eu/life

<http://ec.europa.eu/environment/life/index.htm>



@LIFE_Programme



facebook.com/LIFE.programme



flickr.com/life_programme

Executive
Agency for
SMEs