



EASME

Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises

INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA LIFE RECOMENDACIONES PARA LA PREPARACIÓN DE UNA PROPUESTA

Iñigo Ortiz de Urbina
Coordinador Regional Equipo Externo Seguimiento
IDOM-NEEMO

LIFE Info Day Bilbao, 24 de mayo 2019

Executive
Agency for
SMEs



ENVIRONMENT

EASME

Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises

1. Breve introducción al Programa LIFE y areas prioritarias relacionadas con “Circular Economy”
2. Convocatoria 2019: criterios y proceso de evaluación
3. Proyectos C2M “Close to Market”
4. Escollos comunes

Executive
Agency for
SMEs

OBJETIVO GENERAL DEL LIFE



Contribuir a: la
implementación,
actualización y desarrollo de
la legislación y política de la
UE en medio ambiente y
clima

L'Instrument Financier pour l'Environnement

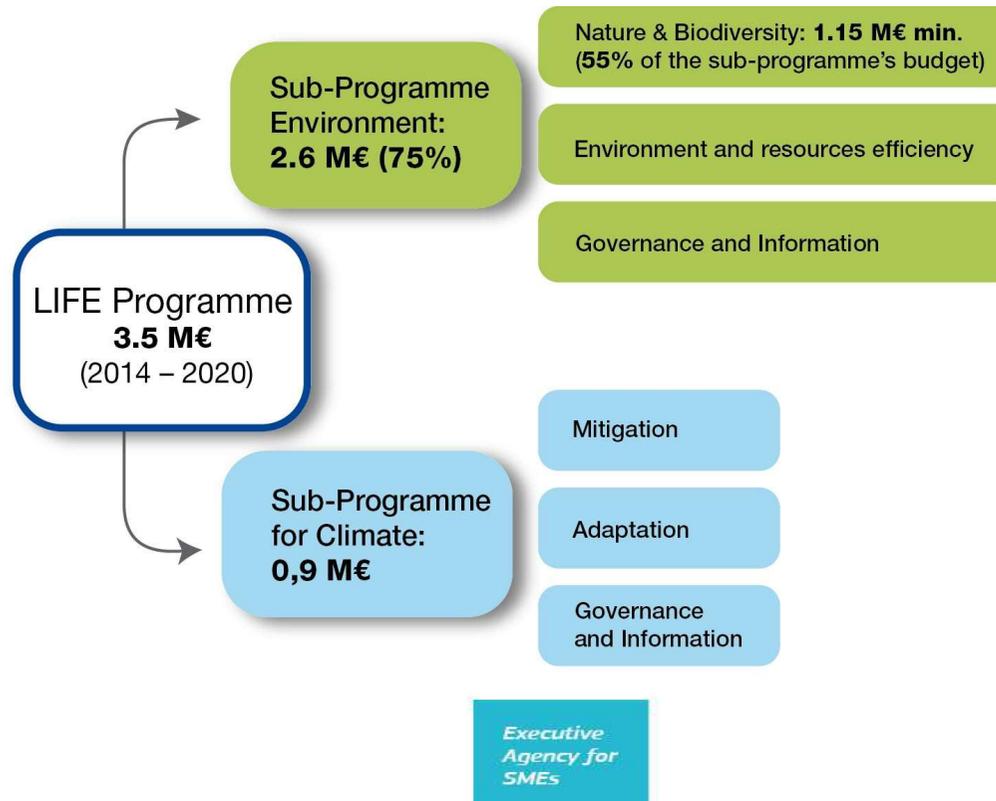




LIFE 2014-2020 – OBJETIVOS

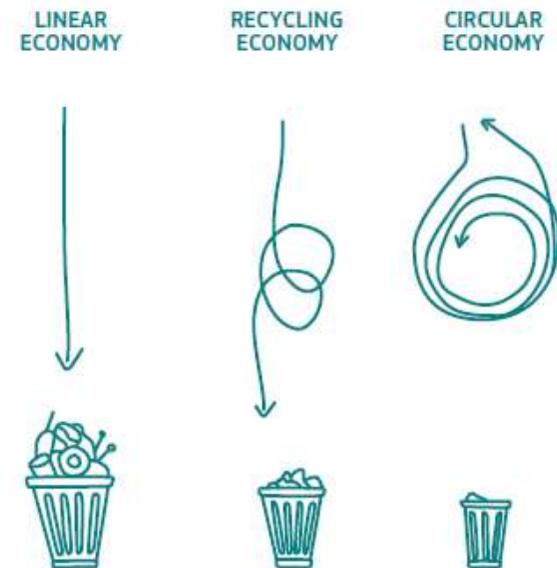
- Contribuir a la **eficiencia de recursos, economías de resistencia al clima y de emisiones bajas de carbono**; protegiendo y mejorando el **medio ambiente**; manteniendo y mejorando la biodiversidad, ecosistemas y en particular, **la red Natura 2000**
- Mejora del desarrollo, implementación y ejecución de la **política y legislación medioambiental y climática de la Unión**
- **integración e incorporación** de los objetivos ambientales y climáticos en otras políticas de la Unión
- mejorar la **gobernanza** ambiental y climática
- Implementación del **7º Programa Medioambiental**

LIFE 2014-2020 : ÁREAS PRIORITARIAS Y PRESUPUESTO



Environment and Resource Efficiency Policies & Priorities

- ❖ Circular Economy (waste, resource efficiency)
- ❖ Water & Marine
- ❖ Air Pollution
- ❖ Noise
- ❖ Chemicals
- ❖ Soil
- ❖ Forests

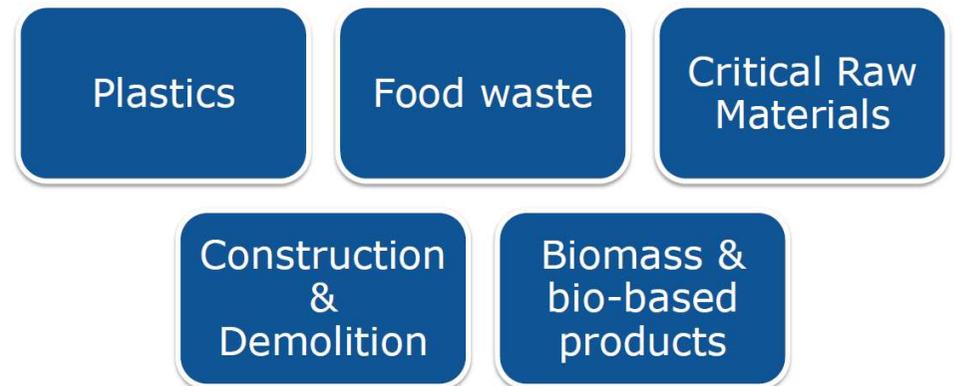


Circular Economy (Action Plan) December 2015

5 Main Areas of Action



Priority Sectors





Relevant EU Legislation

- ❖ Circular Economy Action Plan – 2015,
54 concrete actions and a timeline

http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

- ❖ Specifically for waste: revised legislation (July 2018) includes
 - ❖ A common EU target for recycling **65% of municipal waste** by 2035
 - ❖ A common EU target for recycling **70% of packaging waste** by 2030
 - ❖ A binding landfill target to reduce landfill **to maximum of 10%** of municipal waste by 2035
 - ❖ **Prevention** objectives are **significantly reinforced**, in particular, requiring Member States to take specific measures to tackle food waste and marine litter as a contribution to achieve EU commitments to the UN SDGs.



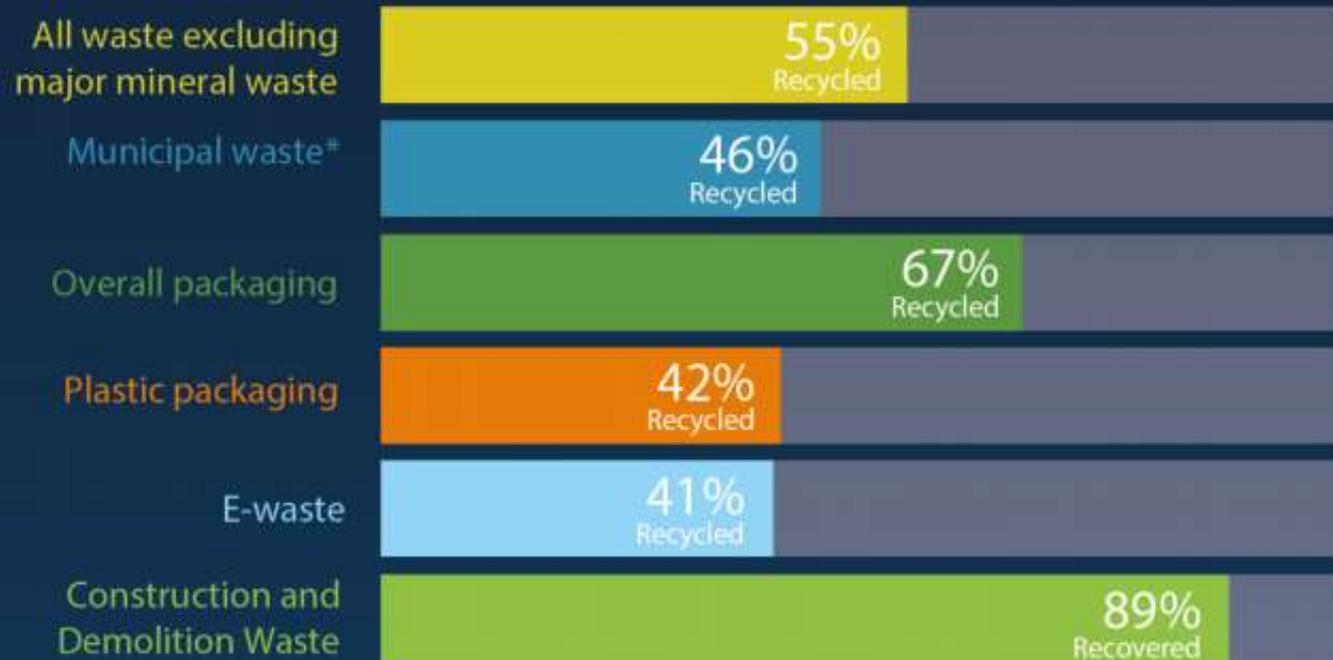


Circular Economy Challenges

- ❖ The circular economy should be made a backbone of the **EU industrial strategy**;
- ❖ **Life-cycle assessments** of products should become a norm;
- ❖ The eco-design framework should be broadened as much as possible;
- ❖ The work started on **chemicals**, the **non-toxic environment**, **eco-labelling** and **eco-innovation**, **critical raw materials** and **fertilisers** needs to be accelerated;
- ❖ Building on the example of the European Strategy for Plastics in a Circular Economy, many **other sectors** with high environmental impact and potential for circularity such as **IT**, **electronics**, **mobility**, **the built environment**, **mining**, **furniture**, **food and drinks** or **textiles** could benefit from a similar holistic approach to become circular.

¿dónde
innovar y
conseguir un
mayor
impacto en la
UE?

Overview of recycling rates of different waste streams (EU, 2016)



*2017



ENVIRONMENT

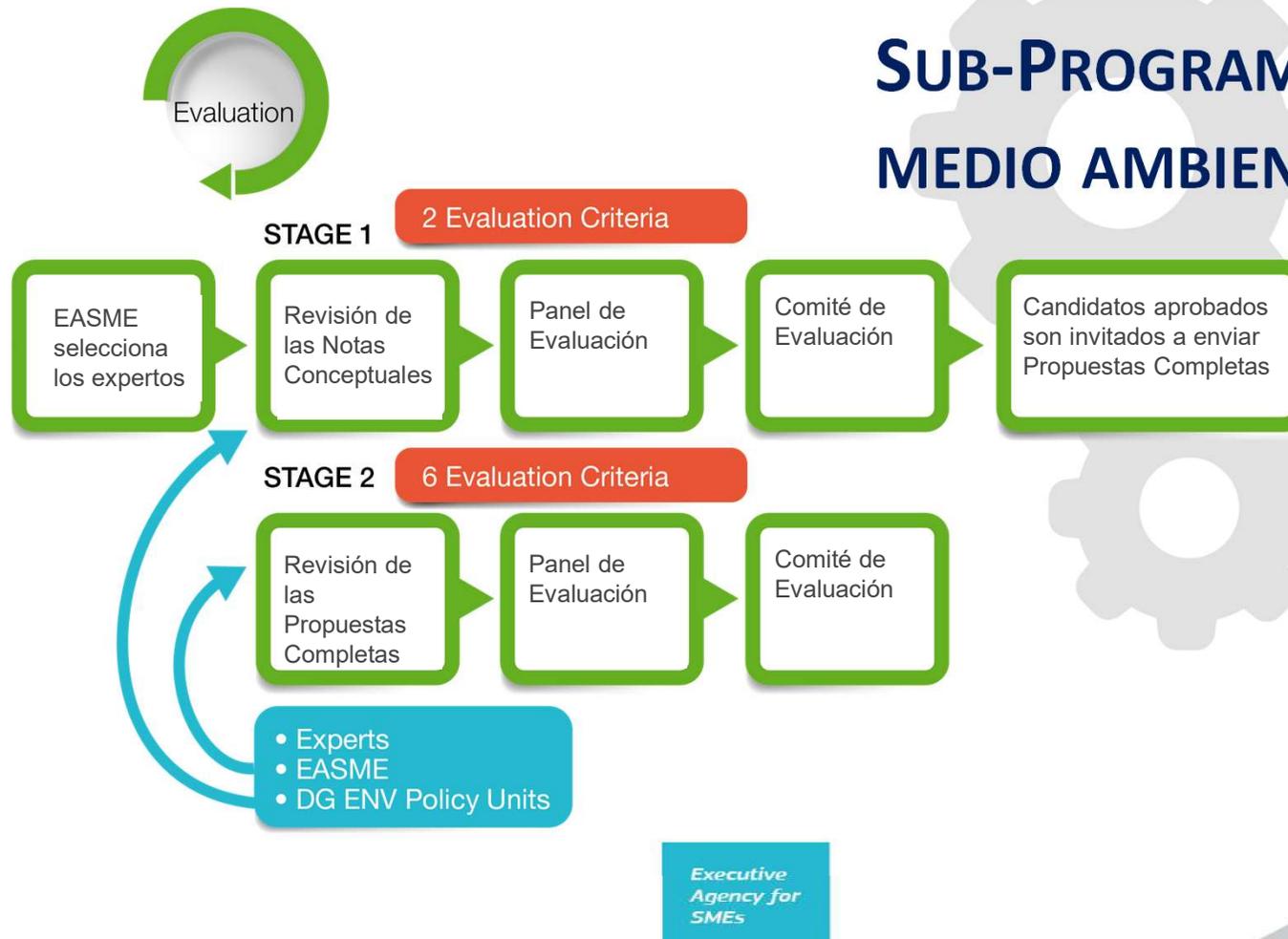
EASME

Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises

CONVOCATORIA 2019 CRITERIOS Y PROCESO DE EVALUACIÓN

Executive
Agency for
SMEs

SUB-PROGRAMA MEDIO AMBIENTE





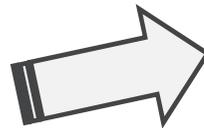
Nota Conceptual – Criterios de Elegibilidad(i)

- ❖ **Contribuye a uno o varios de los objetivos generales dispuestos en el Artículo 3 del Reglamento LIFE y a unos de los objetivos específicos aplicables de los artículos 10, 11 y 13 del mismo Reglamento.**
- ❖ **Queda incluido en el alcance de las áreas prioritarias (según se define en el artículo 9 del Reglamento LIFE) del Sub Programa LIFE para el Medio Ambiente bajo el que el Proyecto fué remitido.**
- ❖ **Tiene lugar en la Unión y/o en los territorios en los que los Tratados y el acervo Comunitario relevante aplica or cumple una de las excepciones incluidas en los artículos 5 y 6 del Reglamento LIFE y especificado en las Guías para Aplicantes 2017 y...**

Nota Conceptual – Criterios de Elegibilidad(ii)

- ❖ **Corresponde a uno de los siguientes tipos de proyectos tal y como se define en el artículo 2 (a), (b), (c) y (h) del Reglamento LIFE:** proyectos piloto; Proyectos Demostrativos; Proyectos de Mejores Prácticas; Proyectos de Información, concienciación y diseminación.
- ❖ **No está enfocado en investigación o dedicado a la construcción de grandes infraestructuras.**

Technology Readiness level
LIFE



TRL 9	Entorno real
TRL 8	
TRL 7	
TRL 6	Entorno de simulación
TRL 5	
TRL 4	Entorno de laboratorio
TRL 3	
TRL 2	
TRL 1	



Nota Conceptual – Criterios de Elegibilidad(iii)

Cumplimiento con los criterios de elegibilidad específicos de cada área prioritaria:

- ❖ Área prioritaria **Medio Ambiente y Eficiencia de Recursos** debe contener acciones que lleven a unos **efectos directos significativos** y **medibles** sobre el aspecto medio ambiental o climático dirigido.



CRITERIOS DE EVALUACIÓN– FASE 1: NOTA CONCEPTUAL

- ❖ **Calidad global de la propuesta:** claridad de las propuestas (incluyendo la descripción del contexto pre-operacional), su viabilidad y uso eficiente de los recursos (max.20 – puntuación mínima: 5)
- ❖ **Valor añadido Europeo global:** contribución del Proyecto a las prioridades LIFE, impacto esperado y sostenibilidad de los resultados del Proyecto (max.30 – puntuación mínima: 10)

https://ec.europa.eu/easme/en/news/how-write-good-life-proposal-insights-house?pk_campaign=LIFE-newsletter-May2019



Los solicitantes con las notas conceptuales mayor calificadas serán invitados (en octubre del 2018) a enviar propuestas completas usando la herramienta en línea eProposal, disponible a través de la página web del LIFE.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN– FASE 2: PROPUESTA COMPLETA

	Criterios de concesión	Puntuación mínima de aprobado (*)	Puntuación máxima
Coherencia y calidad técnicas y financieras			
1	Coherencia y calidad técnicas	10	20
2	Coherencia y calidad financieras (incluida la relación coste/beneficio)	10	20
Valor añadido de la UE:			
3	Alcance y calidad de la contribución a la consecución de los objetivos específicos de las áreas prioritarias del subprograma Medio Ambiente de LIFE	10	20
4	Sostenibilidad (continuidad, reproducibilidad, transferibilidad)	8	15
	Puntuación total (de aprobado)	50 (*)	
Puntos de bonificación			
5	Contribución a los temas para proyectos	—	0 o 5 o 10
6	— Sinergias [en particular, polivalencia e integración/complementariedad (máx. 8 puntos), contratación pública ecológica (máx. 1 punto), etiqueta ecológica (máx. 1 punto) y explotación de los resultados de la investigación financiada por la UE (máx. 1 punto)] — Transnacional (máx. 4 puntos)	—	15
	Puntuación máxima		100

(*) Una propuesta de proyecto tiene que alcanzar, al menos, la puntuación mínima de aprobado en relación con cada criterio de concesión, y la suma de las puntuaciones en relación con los criterios para los que se ha fijado una puntuación mínima tiene que ser equivalente a 50 puntos o más.

- ❖ **6 criterios** detallados en:
 - ❖ las guías de evaluación (*applicant's package*)
 - ❖ El MAWP 2018-2020
- ❖ **criterios 5 & 6** son puntos de bonificación



CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN DETALLE



CRITERIO 1 - “COHERENCIA TÉCNICA Y CALIDAD”

- ❖ El contexto pre-operacional no está suficientemente descrito
 - ❖ La propuesta carece de detalles importantes que permitan hacer una evaluación completa los problemas a solucionar y el estado de las acciones preparatorias
 - ❖ Falla en ofrecer suficiente información cualitativa y cuantitativa así como información relevante de la línea base, acerca de amenazas y problemas medioambientales
 - ❖ Falla en describir adecuadamente investigaciones y experiencia previas
 - ❖ Ciertas acciones incluyen una lista de actividades para definir una línea base de conocimiento sobre problemas y amenazas que deben ser gestionados, que idealmente deberían haber sido completados como parte del diseño del proyecto

CRITERIO 1 - “COHERENCIA TÉCNICA Y CALIDAD”

- ❖ La propuesta no es suficientemente clara ni coherente, en particular en cuanto a la planificación
- ❖ La propuesta falla en dar suficiente énfasis en la relación entre las amenazas medioambientales, problemas y objetivos relacionados, acciones y resultados esperados
- ❖ Los resultados esperados no son cuantificados
- ❖ Los resultados esperados y los indicadores de progreso no incluyen herramientas de verificación cuantitativa frente a una serie de objetivos
- ❖ La descripción técnica de las acciones no está suficientemente detallada
- ❖ Las actividades de comunicación y diseminación se incluyen como una simple lista de actividades sin las necesarias estrategias que les den sentido ni objetivos concretos.

CRITERIO 1 – ALGUNAS PISTAS...

Asegurar que el contexto pre-operacional está claramente descrito

Cuantificar los resultados esperados, ligarlos de manera coherente con el problema medioambiental objetivo

Describir con suficiente detalle las acciones y los entregables

Una estrategia de comunicación y diseminación clara y justificada

Identificar el objetivo del proyecto, agentes involucrados y consorcio

Construir un Plan de Acción consistente para conseguir los objetivos

CRITERIO 2 - “COHERENCIA FINANCIERA Y CALIDAD”

- ❖ El presupuesto no está totalmente justificado ni es coherente
- ❖ Costes no apoyados en la descripción del Proyecto o con escaso detalle
 - ❖ Costes de personal demasiado genéricos – ej: ingeniero
 - ❖ Partidas alzadas elevadas sin suficiente detalle
- ❖ Clasificación errónea de costes específicos
 - ❖ La mayoría del equipamiento previsto está fácilmente disponible en el Mercado ≠ prototipo
 - ❖ prototipo vs equipamiento → depreciación
 - ❖ Fusión de costes duraderos debe ser evitada
- ❖ Costes de gestión del Proyecto irrealmente altos (o bajos)
- ❖ Descripción técnica insuficiente de algunas acciones no permite una evaluación financiera adecuada

CRITERIO 2 - “COHERENCIA FINANCIERA Y CALIDAD”

- ❖ La propuesta no se considera como de suficiente valor añadido (value for money)
 - ❖ Más de xx% del total del presupuesto es para gastos de personal lo que permitiría x puestos a tiempo completo a lo largo de un periodo de Proyecto de x meses, lo que no se considera razonable para el tamaño y alcance de las acciones propuestas y resultados esperados
 - ❖ Algunas unidades presupuestadas están sobreestimadas
 - ❖ Costes diarios no están en línea con los salarios medios

CRITERIO 2 – ALGUNAS PISTAS...

Asegurar que la descripción técnica coincide con el presupuesto del proyecto

Facilitar una descripción completa de cada elemento de gasto

Clasificar los costes siguiendo las directrices LIFE

Evitar costes de gestión del proyecto demasiado altos o bajos

Estimar costes diarios y costes basándose en condiciones del mercado



CRITERIO 3 - “VALOR AÑADIDO PARA LA UE: NIVEL DE CALIDAD DE LA CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LAS ÁREAS PRIORITARIAS DEL SUB-PROGRAMA LIFE PARA EL MEDIO AMBIENTE DEL SUBPROGRAMA LIFE DE ACCIÓN CLIMÁTICA

- ❖ La propuesta no demuestra claramente como se conseguiría una puesta al día de la política medioambiental de la UE.
- ❖ El Proyecto no considera si realizaría una contribución a alguna de las áreas prioritarias complementarias bajo los dos Sub-Programas LIFE.
- ❖ El Proyecto no define completamente sus impactos medioambientales directos, incluyendo todos los pasos en el ciclo de vida del proyecto
- ❖ El impacto socio-económico no ha sido discutido con suficiente detalle



CRITERIO 3 - “VALOR AÑADIDO PARA LA UE: NIVEL DE CALIDAD DE LA CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LAS ÁREAS PRIORITARIAS DEL SUB-PROGRAMA LIFE PARA EL MEDIO AMBIENTE DEL SUBPROGRAMA LIFE DE ACCIÓN CLIMÁTICA

- ❖ No está claro si el Proyecto conseguirá impactos claros y significativos
- ❖ Los beneficios de conservación del proyecto no es cuantificado y la información facilitada es insuficiente para permitir una evaluación de su impacto (NAT)

CRITERIO 3 – ALGUNAS INDICACIONES...

Mayor enfoque en poner al día la política medioambiental de la UE

Discutir en detalle cualquier contribución en áreas prioritarias complementarios

Discutir el impacto a lo largo del ciclo de vida del proyecto

Explicar en detalle el impacto socio-económico del proyecto

Cuantificar (línea base y resultados esperados) los hábitats y especies objetivo (NAT)

Completar cuidadosamente la tabla de indicadores de resultados



CRITERIO 4 - “VALOR AÑADIDO PARA LA UE: SOSTENIBILIDAD (CONTINUACIÓN, REPLICACIÓN Y TRANSFERENCIA)”

- ❖ La propuesta no incluye acciones concretas de replicación o transferencia durante la implementación, excepto para las acciones obligatorias de diseminación y creación de redes.
- ❖ Las partes interesadas se contemplan como audiencia pasiva y no se involucran en el proyecto
- ❖ La propuesta no da suficientes detalles de las acciones requeridas para movilizar una masa crítica que garantice una adopción más amplia
- ❖ Las actividades de diseminación no están suficientemente desarrollada y no hay una clara estrategia hacia las partes interesadas representando otros sectores o regions. La adopción del enfoque propuesto no va más allá del Estado Miembro del solicitante
- ❖ No hay evidencia de que los resultados serán mantenidos

CRITERIO 4 – ALGUNAS INDICACIONES...

Mencionar cómo la metodología propuesta será aplicada en regiones con características similares o en otros sectores

Involucrar a las partes interesadas en el diseño del proyecto y las acciones

Presentar la estrategia a largo plazo para el uso de los resultados del proyecto. Asegurar que la estrategia es lo suficientemente ambiciosa

Muy importante: incluir acciones durante el proyecto para asegurar la adopción de resultados y replicación. Ir más allá de comunicación y creación de redes



CRITERIO 5 - “VALOR AÑADIDO PARA LA EU: CONTRIBUCIÓN A LAS TEMÁTICAS DE PROYECTOS”

- ❖ La propuesta no demuestra claramente ni clarifica cómo puede ser considerada como una acción demostrativa o piloto realizada por primera vez en la UE:
- ❖ El Proyecto no se percibe como acción demostrativa o piloto realizada por primera vez en la UE.
- ❖ El Proyecto no se centra claramente en una de las temáticas prioritarias.

CRITERIO 5 – ALGUNAS INDICACIONES...

Mencione claramente en qué aspecto el proyecto propuesto es innovador

Identifique puntos en común con proyectos similares y resalte la importancia de las diferencias

Explique claramente si el proyecto coincide con 1 o máximo 2 de temas prioritarios y por qué



CRITERIOS 5 & 6 SUBPROGRAMA ACCIÓN CLIMÁTICA - “VALOR AÑADIDO PARA LA EU – CONTRIBUCIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ACUERDOS DE PARÍS

CRITERIO 5: 2 BONUS

- ❖ Contribución a las áreas política de Acción Climática según se establece en la Sección 4 (0 ó 5) *Ver páginas 35 a 39 del MAWP*
- ❖ Contribución a las áreas de trabajo detalladas contenidas en la Convocatoria Anual LIFE de Acción climática (0 ó 5) *Ver Application Guides página 25 y siguientes*

CRITERIO 5 – ALGUNAS INDICACIONES...

Incluir una metodología detallada para cuantificar los impactos del proyecto

Mostrar claramente cuál es la contribución para la transición hacia una economía resiliente frente al clima



CRITERIO 6 - “VALOR AÑADIDO PARA LA UE: MULTIPROPÓSITO, SINERGIAS E INTEGRACIÓN – TRANSNACIONALIDAD – COMPRA VERDE – ADOPCIÓN”

- ❖ Multipropósito e integración/complementariedad, compra verde, Ecolabel e incorporación de investigación europea (max 11)
- ❖ Transnacional (max 4)
 - ❖ La propuesta no demuestra claramente o explica cómo va a desarrollar sinergias adicionales con otras políticas europeas más allá de su enfoque medioambiental específico.
 - ❖ La propuesta no demuestra claramente o explica como incluirá un mecanismo que permita la integración de sus acciones con las áreas políticas prioritarias.
 - ❖ El Proyecto no incluye un aprovechamiento de resultados de otros fondos de financiación de la Unión más allá de otros programa de investigación e innovación.



CRITERIO 6 - “VALOR AÑADIDO PARA LA UE: MULTIPROPÓSITO, SINERGIAS E INTEGRACIÓN – TRANSNACIONALIDAD – COMPRA VERDE – ADOPCIÓN”

- ❖ El Proyecto no incluye un mecanismo claro para incluir procesos de compra verde en el desarrollo del Proyecto.
- ❖ El proyecto sería desarrollado en un solo país miembro y no incluye cooperación transnacional.

CRITERIO 6 – ALGUNAS INDICACIONES...

Muestre cómo los objetivos se ligan con otras políticas de la UE

Explique en detalle cómo los resultados del proyecto se integrarán en otras áreas políticas o las sinergias creadas

Relacione el proyecto con investigación previa (ENV)

Explique en detalle los principios de compra verde que serán empleados

Incluye en el diseño del proyecto resultados de anteriores Programas Marco (FP)

Si es posible, apunte a cooperación transnacional y justifíquelo en la propuesta



EASME

Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises

PROYECTOS PRÓXIMOS AL MERCADO





PROYECTOS PRÓXIMOS AL MERCADO (C2M)

- ❖ Proyectos que implementan **una solución medioambiental/climática en condiciones próximas al mercado** (p.ej.: escala industrial, comercial) en el corto-medio plazo
- ❖ Proyectos que tiene una **perspectiva técnica y de negocio** clara
- ❖ Proyectos que prevén **actividades pre-comerciales** y las planean durante la fase de aplicación (**p.ej. análisis de mercado, plan de negocio, etc.**)
- ❖ Proyectos que **dirigen sus soluciones hacia el mercado**, incluyendo clientes objetivo y considerando la cadena de suministro
- ❖ Proyectos que podrían resultar interesantes para inversores o bancos para futura financiación



¿POR QUÉ EL ÉNFASIS EN PROYECTOS C2M?

- ❖ LIFE ha apoyado siempre proyectos C2M (sin llamarlos C2M)
- ❖ C2M es atractivo principalmente para las ramas ENV y CCM
- ❖ LIFE contribuye a las prioridades principales del Comisario Juncker en materia de Crecimiento y Empleo.
- ❖ Los anteriores beneficiarios del programa de Eco-innovación son un buen público objetivo para C2M-PYMES preparados para crecer y salir al mercado



CONSTRUIR CAPACIDADES C2M PARA AYUDAR A PYMES Y STRAT-UPS A COMERCIALIZAR CON ÉXITO SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS

- ❖ **Apoyo al beneficiario**
- ❖ **Networking/participación en eventos específicos con presencia de agentes con potencial inversor y de desarrollo de Mercado**
- ❖ **Lanzamiento a inversores**
- ❖ **Preparación para acercamiento a incubadores y aceleradores**



¿ESTÁ EL FOCO DE LIFE CAMBIANDO?

❖ No pero...

- ❖ Énfasis para atraer solicitantes C2M, y
- ❖ Explícitamente colaborar con el sector privado

❖ **Proyectos No-C2M siguen siendo un elemento clave de LIFE**



EASME

Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises

EVALUACIÓN DE PROPUESTAS LIFE: ESCOLLOS COMUNES

Executive
Agency for
SMEs



LA LÍNEA BASE ES INCOMPLETA

- ❖ ¿Cuál es **el problema** que quiere solucionar?
- ❖ ¿Cuáles son los desafíos **en su contexto específico**?
- ❖ ¿Qué se ha hecho hasta ahora? – **valor añadido del proyecto**
- ❖ **Datos para la línea base** (estudios, resultados de pruebas, etc.) → facilitar la Fuente de datos y cuando sea relevante, mapas

GRUPOS OBJETIVO, PARTES INTERESADAS, CONSORCIO NO APROPIADO



- ❖ ¿Quién está afectado por el problema? ¿Quién usará las soluciones/herramientas desarrolladas?
- ❖ ¿Se involucre a las **autoridades locales**? ¿Cómo? Asegurar una participation active de las partes interesadas clave.
- ❖ **Consortio basado en los conocimientos técnicos** requeridos para el proyecto

RELACIÓN POCO CLARA ENTRE ACCIONES Y OBJETIVOS



- ❖ ¿Son las acciones apropiadas para resolver el problema identificado? Usar **marco lógico** (*logical framework*)
- ❖ Explicar claramente **quién hace qué y cuando**
- ❖ Herramientas/estrategias/metodologías → necesarias para una implementación concreta
- ❖ ¿Transnacional?

SOSTENIBILIDAD NO ASEGURADA



- ❖ La sostenibilidad técnica **debería ser incorporada en el propio Proyecto**, ej. Piloto escalable, adopción de recomendaciones/herramientas
- ❖ Responsabilidades - ¿quién hará el trabajo después?
¿Quién usará la herramienta/producto(s) desarrollado(s)?
- ❖ Sostenibilidad Financiera

BAJO IMPACTO/ POCO VALOR AÑADIDO PARA LA UE



- ❖ ¿Cuáles son los **cambios conseguidos**?
- ❖ Valor para la EU: puesta al día de políticas, nueva legislación, cambios en comportamiento, nuevo producto en el mercado
- ❖ **Indicadores de impacto** – nº de personas formadas no es un indicador de impacto
- ❖ Impactos negativos en el medio ambiente

REPLICACIÓN Y TRANSFERENCIA DE RESULTADOS NO DESARROLLADOS



- ❖ Replicación en **otro sector/área**
- ❖ Solamente una estrategia de replicación o un taller final no es suficiente
- ❖ Transferencia pero **adaptado a un nuevo contexto**
- ❖ Debería estar **incorporado** en el propio proyecto



ESTRATEGIA DE CARA AL MERCADO (C2M- CLOSE TO MARKET) POCO DESARROLLADA

- ❖ ¿Cuál es el estado del arte de la solución/proceso?
Disponibilidad técnica – no investigación (aceptado si es estrictamente necesario)
- ❖ Quantificación de los **beneficios medioambientales** -ACV
- ❖ **Posicionamiento de Mercado**/comercialización puede iniciarse durante el proyecto
- ❖ **Plan de negocio**/licencias



FUENTES DE INFORMACIÓN

- ❖ Sitio web LIFE Web site – Contiene todo lo que pueda necesitar: <http://ec.europa.eu/environment/life/index.htm>
- ❖ Regulación del LIFE – areas prioritarias
- ❖ MAWP (Programa de Trabajo Multi anual) – temas de Proyecto <http://ec.europa.eu/environment/life/about/index.htm>
- ❖ “Application Packages”
<http://ec.europa.eu/environment/life/funding/life.htm>
- ❖ Guías para la evaluación de propuestas de proyectos LIFE
- ❖ Información específica del Punto Focal Nacional
<http://www.mapama.gob.es/es/ministerio/servicios/ayudas-subvenciones/programa-life/>



ENVIRONMENT

EASME

Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

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



@LIFE_Programme



facebook.com/LIFE.programme



flickr.com/life_programme

Executive
Agency for
SMEs