



Province&Comuni

Progetto Province e Comuni
Report finale Modellizzazione
Sape – Servizio Associato
Politiche Europee



Indice

1. INTRODUZIONE	5
2. IL PERCORSO DI MODELLIZZAZIONE	7
2.1. Il Sape nella storia degli Uffici Europa in Italia.....	7
2.2. Tematiche ed obiettivi della modellizzazione del Sape.....	9
2.3. Metodologia di lavoro.....	10
3. IL MODELLO DELLA PROVINCIA DI BRESCIA	13
3.1. L'assetto strategico.....	13
3.2. Il percorso di costituzione.....	15
3.3. Le aree di lavoro.....	18
4. IL SERVIZIO ASSOCIATO POLITICHE EUROPEE (SAPE)	22
4.1. Visione, strategie e attivazione del Sape.....	22
4.2. Gli obiettivi generali e specifici del Sape.....	24
4.3. Gli Atti amministrativi per la gestione del Sape.....	29
<i>Introduzione metodologica</i>	29
<i>L'Accordo quadro per la costituzione del Sape</i>	30
<i>La Convenzione Sape</i>	31
<i>Il Regolamento di organizzazione e funzionamento</i>	33
<i>Gli Accordi con gli stakeholder</i>	34
<i>Accordi integrativi con i Comuni</i>	36
4.4. Gli Organi della governance	38
<i>Introduzione metodologica</i>	38
<i>L'Assemblea del Sape</i>	39
<i>Il Coordinamento territoriale</i>	40
<i>La Cabina di regia interna</i>	43
<i>Il Referente e la Persona di contatto</i>	44
<i>Le Commissioni tematiche</i>	45
<i>Organigramma relazionale del Sape</i>	47
4.5. Gli Strumenti di lavoro	49
<i>Introduzione metodologica</i>	49
<i>La programmazione strategica</i>	50
<i>La comunicazione efficace</i>	51
<i>Lo sviluppo territoriale europeo</i>	53
4.6. I Servizi per i Comuni	55
<i>Introduzione metodologica</i>	55
<i>Servizi informativi</i>	56
<i>Servizi formativi</i>	57
<i>Servizi di networking</i>	60
<i>Servizi di orientamento</i>	61
<i>Servizi di ricerca partner</i>	62
<i>Servizi di progettazione europea</i>	63
<i>Servizi di rendicontazione</i>	65

	<i>Servizi di assistenza tecnica</i>	67
	<i>Servizi di advocacy</i>	68
	<i>Elenco completo dei Servizi europei del Sape</i>	70
4.7.	Lo Staff condiviso	71
	<i>Introduzione metodologica</i>	71
	<i>Staff minimo</i>	72
	<i>Staff strutturato</i>	72
	<i>Staff complesso</i>	73
	<i>Referenti del Sape negli Enti aderenti</i>	75
4.8.	Le Risorse per la sostenibilità del Sape	76
	<i>Introduzione metodologica</i>	76
	<i>Autofinanziamento della Provincia e degli Enti aderenti</i>	77
	<i>Condivisione dei costi sostenuti da parte della rete Sape</i>	78
	<i>Servizi a 'mercato' calmierato</i>	80
	<i>Finanziamento da Fondi regionali / nazionali</i>	82
	<i>Co-finanziamento di Fondi europei</i>	82
5.	LE 3 POSSIBILI ARTICOLAZIONI DEL SAPE	84
5.1.	Introduzione metodologica	84
5.2.	Il SAPE Base	86
	<i>I beneficiari di riferimento</i>	86
	<i>La strategia territoriale del modello Base</i>	87
	<i>I servizi del modello Base</i>	87
	<i>La sostenibilità del modello Base</i>	88
	<i>Rappresentazione del modello Base</i>	89
5.3.	Il SAPE Intermedio	89
	<i>I beneficiari di riferimento</i>	89
	<i>La strategia territoriale del modello Intermedio</i>	90
	<i>I servizi del modello Intermedio</i>	90
	<i>La sostenibilità del modello Intermedio</i>	91
	<i>Rappresentazione del modello Intermedio</i>	92
5.4.	Il SAPE Avanzato	92
	<i>I beneficiari di riferimento</i>	92
	<i>La strategia territoriale del modello Avanzato</i>	93
	<i>I servizi del modello Avanzato</i>	94
	<i>La sostenibilità del modello Avanzato</i>	94
	<i>Rappresentazione del modello Avanzato</i>	95
	ALLEGATI – FACSIMILE	96
	Allegato 1 – <i>Facsimile</i> Accordo quadro per la costituzione del Sape.....	97
	Allegato 2 – <i>Facsimile</i> Schema di Convenzione Sape.....	102
	Allegato 3 – <i>Facsimile</i> Delibera del Consiglio Provinciale / Comunale Sape.....	111
	Allegato 4 – <i>Facsimile</i> Accordo tra Sape e altri soggetti pubblici.....	115
	Allegato 5 – <i>Facsimile</i> Procedura Long-list di esperti.....	119

Il modello *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* è stato progettato e messo a punto attraverso un processo partecipativo coordinato dalla **Provincia di Brescia** con il supporto tecnico della società **Aretés** (Modena).

In particolare, hanno collaborato alla realizzazione del Sape:

- Per Aretés: Giovanni Bursi, Team Leader (Sociologo ed esperto di modelli organizzativi, programmazione e progettazione europea); Simona Melli (Sociologa, esperta di formazione, sviluppo competenze e didattica digitale), Valeria Ferrarini (Sociologa, esperta di procedure, piattaforme informatiche e rendicontazione), Giorgia Pasciullo (Esperta di modelli organizzativi, programmazione e progettazione europea).
- Per la Provincia di Brescia: Simona Zambelli (Dirigente del Settore Programmazione, Servizi Finanziari e Controllo di Gestione), Sabrina Medaglia (Project Manager Ufficio Progettazione Europea e Pianificazione Strategica Territoriale, Referente Seav e Sape), Giorgio Alessandri (Responsabile Ufficio Progettazione Europea e Pianificazione Strategica Territoriale), Stefania Chirico e Elisa Saleri (Referenti Ufficio Progettazione Europea e Pianificazione Strategica Territoriale), Barbara Cocchini (Collaboratrice, Ufficio Progettazione Europea e Pianificazione Strategica Territoriale).
- Per Upi Nazionale: Piero Antonelli (Direttore Generale), Claudia Giovannini (Vicedirettore), Gaetano Palombelli (Responsabile Area Istituzionale), Laura Lentini (Coordinatore tecnico di progetto), Adriano Gattoni (Esperto Upi).
- Per le Province italiane: Cinzia Comuniello e Sabrina Urso (Provincia di Biella), Daniella Zarro (Provincia di Cosenza), Gabriella Anzani (Provincia di Cremona), Marco Tomeo (Provincia di Latina), Irene Nicotra (Provincia di Livorno), Monica Lazzaroni (Provincia di Lucca), Graziella Ciriaco (Provincia di Macerata), Piercarlo Bugari (Provincia di Macerata), Giovanni Mazzieri (Provincia di Mantova), Patrizia Gambarini (Provincia di Modena), Sara Brugo (Provincia di Novara), Barbara Usberti (Provincia di Parma), Andrea Tramelli (Provincia di Piacenza), Alessandro Attolico (Provincia di Potenza), Antonio Franza (Provincia di Salerno), Antonella Verza (Provincia di Rovigo), Isabella Ganzerolli (Provincia di Verona).

Aretés (www.aret.es) è una società cooperativa nata a Modena nel 1999 su iniziativa di un gruppo di sociologi ed economisti impegnati sui temi dell'innovazione sociale, della qualità della vita, dello sviluppo locale e dell'Europa. Dalla sua istituzione ad oggi, la società si è sviluppata progressivamente divenendo una realtà focalizzata sulla ricerca applicata, sulla progettazione europea e sulla formazione digitale.

Aretés opera da sempre nell'ambito dell'educazione, del sociale, del lavoro e dello sviluppo locale, e ha allargato nel tempo il proprio raggio d'azione alle tematiche connesse al settore culturale, al turismo e al *food*. Tutti gli ambiti di intervento vengono affrontati applicando quattro imprescindibili chiavi metodologiche di lavoro: l'innovazione sociale, il *fund-raising*, la transizione digitale e la sostenibilità.

Aretés ha effettuato numerose ricerche a livello locale, nazionale ed europeo, collaborando con Comuni, Unioni di Comuni, Province, Regioni, Aziende sanitarie e Centri di servizio per il volontariato. La società, inoltre, svolge attività di ricerca, consulenza e indagini di mercato per organizzazioni private e *no-profit*.

Aretés ha collaborato allo sviluppo di innumerevoli progetti europei a valere sui fondi diretti, indiretti e di cooperazione territoriale europea, concentrando ultimamente l'attenzione sul Pnrr. Aretés è stata project leader di *SAE – Smart Adult Education* (www.smartadulthoodeducation.eu), un progetto europeo finanziato dal programma Erasmus+ (2019-2020), premiato come buona prassi europea dall'Agenzia Nazionale Indire e segnalato con menzione d'onore (*Highly Commendable*) dal Premio Grundtvig – EAEA (2021).

Aretés, sin dalla sua nascita, opera nel campo dei modelli organizzativi europei. Prendendo le mosse dalla progettazione di Uffici Europa realizzati all'interno di diversi contesti pubblici, la società ha allargato il proprio raggio d'azione alla progettazione e implementazione di uffici impegnati nel *fund-raising* anche in ambienti associativi. Attraverso i suoi professionisti, ha partecipato allo sviluppo del modello *SEAV – Servizio Europa d'Area Vasta*, contribuendo in questo modo alla sua messa a punto ed evoluzione.

1. INTRODUZIONE

Il presente documento illustra i risultati del lavoro di modellizzazione del *Servizio Associato Politiche Europee (Sape)* realizzato attraverso un percorso partecipativo con le Province italiane coordinato dalla Provincia di Brescia con il supporto tecnico di Aretés (Modena), società incaricata da Upi Nazionale per la progettazione del modello.

Il Sape è stato strutturato a partire dall'esperienza del *Seav – Servizio Europa d'Area Vasta* della Provincia di Brescia individuata come migliore pratica nel settore dei 'Servizi Europa' dall'analisi condotta dal Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Perugia.

L'obiettivo principale del percorso è stato quello di rendere accessibile il Sape a tutte le Province italiane attraverso l'individuazione di soluzioni amministrative, organizzative e tecniche che tenessero conto dei diversi livelli di eterogeneità presenti a livello territoriale rispetto agli assetti istituzionali, alle condizioni socio-economiche e alle peculiarità locali.

Il percorso di modellizzazione ha prodotto un *modello di modelli*: 3 diversi assetti strategici e organizzativi del Sape – Base, Intermedio, Avanzato – che potranno essere attivati progressivamente dalle Province in funzione delle condizioni di partenza e delle scelte assunte. Il Sape propone quindi una modularità delle sue componenti e si presta efficacemente e flessibilmente ad una sua pronta adozione in tutti i contesti provinciali.

Al fine di rendere questi tre livelli applicativi coerenti, concreti e funzionali è stato attivato un percorso partecipativo che ha messo a confronto i modelli proposti con le Province aderenti che presentavano livelli differenti di strutturazione rispetto alle politiche europee e alla presenza di un Ufficio Europa al proprio interno. Questo approccio ha consentito di raccogliere idee, sollecitazioni e buone prassi operative per arricchire il modello di partenza e, allo stesso tempo, di verificare la bontà e la coerenza delle diverse proposte direttamente con i potenziali fruitori delle stesse.

Il percorso è stato particolarmente ricco di spunti, sollecitazioni e proposte. Il desiderio delle Province di creare sinergie, collaborazioni e occasioni di scambio è emerso in tutti gli incontri e in tutte le occasioni

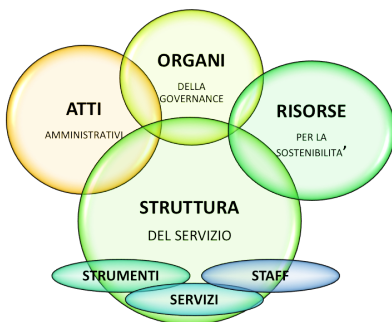
attivate anche perché, nonostante la difficoltà in cui versano oggi gli Uffici Europa provinciali, risulta essere ancora ben presente e radicato all'interno delle Province italiane quel *know-how* e quell'*expertise europeo* sviluppato in vent'anni di storia degli Uffici Europa: un patrimonio che potrebbe consentire di ripartire velocemente sul tema delle politiche e dei fondi europei in un momento nel quale la disponibilità di competenze, strumenti, e modelli risulta essere strategico per programmare e gestire efficacemente la disponibilità di risorse messe a disposizione dall'Europa (fondi diretti, indiretti, Cte e Pnrr) e per favorire il rilancio e la ripresa del nostro Paese.

Per questo motivo, il Sape prende le mosse dalla valorizzazione del ruolo assegnato alle Province e ai Comuni (o loro aggregazioni) nel processo di riassetto istituzionale ancora in atto, e mette al centro del proprio progetto strategico soprattutto l'esperienza maturata dalle Province italiane nell'ambito della gestione efficace (e di rete) dei fondi europei.

Il Sape vuole agire a livello strategico e operativo mettendo a disposizione strumenti di coordinamento e programmazione territoriale nel campo delle politiche europee e modalità concrete e fattive per favorire l'accesso e l'utilizzo efficace dei fondi europei da parte degli Enti locali.

Quello che qui viene presentato – il Sape – è quindi un modello strategico-operativo basato su una Struttura funzionale efficace (Strumenti, Servizi e Staff) retta da un sistema organizzativo costituito da atti, organi e risorse.

Modello Sape – Servizio Associato Politiche Europee



2. IL PERCORSO DI MODELLIZZAZIONE

2.1. Il Sape nella storia degli Uffici Europa in Italia

Il **Sape – Servizio Associato Politiche Europee** è un Ufficio Europa di nuova generazione che mette al centro del proprio processo organizzativo la gestione associata di un *set* di servizi da parte di un gruppo di Enti locali. Il Sape, in questo senso, può essere considerato un Ufficio Europa di rete, e inserirsi pertanto pienamente nel solco tracciato dalla storia degli Uffici Europa in Italia.

La presenza dei primi Uffici Europa in Italia si registra negli anni '90, anni in cui la Commissione europea istituisce in ogni Paese dell'Unione i cosiddetti *Info-point* Europa: sportelli informativi al servizio dei cittadini. Gli Enti locali italiani coinvolti da questa prima iniziativa europea (Provincia di Torino e Comune di Modena) attivano autonomamente al fianco degli *Info-point* voluti dalla Commissione dei veri e propri uffici preposti alla progettazione europea e alla ricerca di fondi europei: nascono in Italia i primi Uffici Europa.

A partire da queste prime embrionali esperienze, negli anni successivi, si vede assistere ad una rapida diffusione degli Uffici Europa all'interno del sistema nazionale degli Enti locali e, soprattutto, all'interno delle Amministrazioni provinciali italiane. Siamo nel 2004 quando una ricerca voluta dal Dipartimento della Funzione pubblica¹ registra come 72 Province sulle 100 di allora dichiarano di avere attivato al proprio interno un Ufficio Europa. Negli anni successivi questo numero continua ad aumentare progressivamente arrivando ad una situazione nella quale quasi tutte le Province italiane risultano avere un Ufficio Europa.

Lo sviluppo e la strutturazione progressiva degli Uffici Europa continua quindi incessantemente fino al 2015 quando due vicende particolarmente rilevanti producono una forte virata al percorso di sviluppo delineato: si tratta della Riforma istituzionale e della crisi economica.

¹ Formez-Upi-Tecla, *Strategie e modelli degli Uffici Europa delle Province Italiane*, Roma, 2004 (progetto finanziato dal Dipartimento della Funzione Pubblica).

La vicenda istituzionale trova, come noto, il suo culmine con la Riforma Delrio del 2014 (L. 56/14) e con l'esito referendario del 2016. Questa vicenda produce significativi cambiamenti tecnico-organizzativi all'interno delle Province che, in un quadro normativo e finanziario poco chiaro, si vedono costrette a riposizionare l'Ufficio Europa se non addirittura a sopprimerlo.

Sul versante della crisi economica, per contro, gli Enti locali, soprattutto i Comuni, vedono accrescere il loro interesse nei confronti degli Uffici Europa e della progettazione europea considerata sempre più una possibile e rilevante fonte di finanziamento per sostenere le proprie politiche.

È dentro a questa storia che si inserisce la proposta del Seav della Provincia di Brescia, ideato e avviato nel 2015 per creare una rete con i Comuni del territorio, che si ispira metodologicamente a tre esperienze: quella di *modenapuntoeu*, una rete di oltre 30 enti locali nata a Modena nel 2008 su proposta della Provincia e del Comune di Modena; quella del *Sape – Servizio Associato Politiche Europee*, un Ufficio associato istituito nel 2014 mediante la sottoscrizione di una Convenzione tra Provincia e Comune di Ancona, Comune di Senigallia, Comune di Fabriano e Comune di Jesi; e quella della *Città Metropolitana di Roma*, che rappresenta un primo approccio al Seav grazie ad un percorso formativo realizzato nel 2015.

Seav Brescia coglie gli elementi peculiari del percorso di sviluppo degli Uffici Europa a livello nazionale, oltre agli aspetti di novità introdotti dalle esperienze citate, mettendoli efficacemente a sistema a livello regionale grazie al contributo di Lombardia Europa 2020: un progetto finanziato da Regione Lombardia e gestito in collaborazione con Anci Lombardia².

Da questo punto di vista, Seav rappresenta uno straordinario riferimento metodologico ed esperienziale per elaborare il Sape e configurarlo come modello organizzativo di tipo partecipativo volto a favorire la creazione di sinergie e dinamiche cooperative tra gli Enti dello stesso contesto territoriale sulle politiche e sulle opportunità europee.

² Regione Lombardia, Anci Lombardia, Provincia di Brescia, LOMBARDIA EUROPA 2020, - Progettazione, modellizzazione e start-up di Servizi Europa d'Area Vasta (SEAV) nei contesti lombardi, POR FSE 2014-2020, Regione Lombardia, Asse IV – Azione 11.3.3

2.2. Tematiche ed obiettivi della modellizzazione del Sape

La missione del *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* è quella di sostenere gli Enti locali del territorio provinciale nell'accesso attivo, nell'utilizzo efficace e nella gestione efficiente dei fondi di derivazione europea (Diretti, Indiretti, Cte e Pnrr).

In quanto tale, gli obiettivi strategici del Sape sono:

- 1) Promuovere azioni di *coordinamento* dei processi di accesso ai fondi europei al fine di essere maggiormente competitivi e di favorire lo sviluppo equilibrato di tutto il territorio grazie all'utilizzo strategico dei fondi europei;
- 2) Attivare un *sistema di servizi europei* in grado di rispondere in modo efficiente e diretto alle esigenze del territorio nell'accesso e nell'utilizzo efficace dei fondi europei;
- 3) Creare integrazioni e *collaborazioni* tra tutti i soggetti sul territorio impegnanti e interessati all'utilizzo dei fondi europei al fine di attivare efficaci sinergie locali e favorire lo sviluppo sostenibile del territorio.

Il Sape nasce soprattutto per sostenere i Comuni del territorio (e le loro forme associative) nel far fronte in modo corretto, adeguato e competitivo ai fondi europei interpretandoli sempre più come strumenti utili e necessari per promuovere in modo integrale lo sviluppo locale.

Tale strumento si rende oggi più che mai necessario alla luce dello scenario complesso che stiamo attraversando. La crisi economica e sociale che colpisce da diversi anni il nostro Paese, gli effetti negativi prodotti dalla pandemia e dalla guerra, i cambiamenti climatici in atto stanno mettendo da tempo a dura prova i territori e le Amministrazioni locali, che vedono ridursi sempre più la disponibilità di risorse umane e strumentali.

In questo quadro, l'abbondanza di fondi rappresentata dal felice connubio tra la nuova programmazione europea 2021-27 e PNRR costituisce una novità straordinariamente importante per i nostri territori che devono attrezzarsi al meglio per utilizzare bene queste eccezionali opportunità.

Sape deve e vuole essere questo.

Non un orpello in più con cui dover fare i conti, ma uno strumento di lavoro utile, semplice e funzionale; una risorsa operativa con cui affrontare in modo corretto, competitivo e comunitario le nuove opportunità; un'occasione concreta per far crescere competenze europee, relazioni territoriali cooperative e aperte alle dinamiche europee; un metodo solido con cui apprendere quel bagaglio di strumentalità europee con le quali gestire con soddisfazione di risultati le risorse provenienti dall'Europa.

2.3. Metodologia di lavoro

La modellizzazione del Sape è stata sviluppata seguendo un approccio metodologico *bottom-up* di tipo partecipativo volto a valorizzare l'esperienza e le buone pratiche realizzate dagli Uffici Europa in Italia negli ultimi 20 anni.

Il Sape, in particolare, è stato strutturato a partire dal modello **Seav – Servizio Europa d'Area Vasta della Provincia di Brescia** individuato dall'analisi condotta dal Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Perugia come la migliore esperienza in materia³.

Come si legge nel Rapporto di ricerca prodotto dall'Università, infatti: *“L'Ufficio Europa di area vasta della Provincia (di Brescia, ndr), ufficio di livello dirigenziale con un buon numero di personale dedicato, fornisce ai Comuni del territorio i servizi più importanti relativi all'ambito europeo: attività di informazione sui fondi diretti e indiretti europei (accesso alle banche dati, newsletter informative, sportello informatico, organizzazione di eventi); attività di supporto alla progettazione comunale (analisi dei fabbisogni; project design; project management; rendicontazione; audit; individuazione dei partner internazionali, networking, relazioni con l'Unione europea); attività di gestione diretta di fondi europei e nazionali legati al livello europeo come capofila”*.⁴

³ Cfr. Dipartimento di Scienze politiche Università degli studi di Perugia, Le Province come “Casa dei Comuni” e Piattaforma del Sistema Amministrativo Territoriale, Progetto *Province&Comuni*, Upi Nazionale, 30/08/2021, p. 33.

⁴ Ibidem, p. 34.

Il percorso di modellizzazione del Sape, oltre a valorizzare l'esperienza del Seav di Brescia, ha avuto la possibilità di valorizzare e dare rilievo – sempre seguendo un approccio di tipo partecipativo – anche alle migliori pratiche di settore attivate negli anni dalle Province italiane.

Si è cercato, in altri termini, di individuare nelle esperienze delle Province italiane aderenti al percorso di modellizzazione del Sape, quelle realtà che potevano mettere a disposizione procedure e processi con cui arricchire il modello di riferimento. Da questo punto di vista, particolarmente utile è risultata essere la ricerca realizzata da Fondazione PromoPA che, tramite una serie di *Focus group*, ha permesso di classificare le Province coinvolte sulla base al criterio della complessità sul tema delle politiche europee in tre *cluster* (a – Avanzata/Consolidata; b – Media/Da rilanciare; c – Base/Da lanciare-rafforzare) e di far emergere punti di forza e di debolezza delle stesse tramite l'analisi SWOT⁵.

Operativamente, il Sape nasce da un processo partecipativo che ha valorizzato e seguito quattro distinti percorsi.

Il primo percorso è stato quello del raccordo costante tra Aretés, società incaricata dello sviluppo del modello Sape, il Seav della Provincia di Brescia e l'Upi Nazionale. Questo raccordo continuo e costante ha consentito, passo-passo, di individuare i contenuti e le modalità migliori da proporre alle Province aderenti, valorizzando l'esperienza di ogni realtà e mirando il modello alle esigenze di ogni territorio.

Un secondo percorso ha riguardo il confronto *one-to-one* con le realtà emerse dai *Focus group* di Fondazione PromoPA come Avanzate/Consolidate: la Provincia di Livorno e la Provincia di Lucca.

In particolare, dagli incontri fra Aretés e Seav della Provincia di Lucca (Lucca, 23/05/2022) e fra Aretés e il Sape di Livorno (Livorno, 24/05/2022) sono emerse, oltre ad una conferma dell'impianto complessivo e del sistema dei servizi offerto, importanti indicazioni tecniche integrative inserite nel modello di riferimento tra cui in particolare: (i) la rilevanza della programmazione strategica nel Sape; (ii) modalità innovative di sostenibilità dell'Ufficio; (iii) la necessità di dotarsi di modalità stringenti ed efficaci di

⁵ Cfr. Fondazione PromoPA, Progetto Province e Comuni Report finale *focus group*, Progetto Province&Comuni, Upi Nazionale, p. 42.

coordinamento interno. Questi ed altri elementi verranno ripresi e citati all'interno nel corso della presentazione del modello.

Rientrano in questo percorso relativo al confronto *one-to-one* anche i contatti intercorsi con quattro Province entrate in corso d'opera all'interno del processo partecipativo (Macerata, Potenza, Piacenza e Rovigo). E rientrano in questo percorso anche gli innumerevoli scambi di opinione, il confronto e lo studio dei materiali delle 11 realtà lombarde che, assieme a Brescia, stanno sperimentando da anni il modello Seav (Province di Bergamo, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova, Monza-Brianza, Pavia, Sondrio e Varese, oltre alla Città Metropolitana di Milano.)

Il terzo percorso ha riguardato l'attivazione di tre gruppi di lavoro con le 20 Province aderenti al percorso che, a partire da una prima proposta di modello Sape, hanno potuto portare un loro contributo specifico.

In particolare, il primo gruppo, ha visto la partecipazione delle 4 Province ad *esperienza/complessità avanzata/consolidata*: Brescia, Livorno, Lucca e Rovigo; il secondo gruppo ha visto il coinvolgimento delle 7 Province ad *esperienza/complessità media/da rilanciare*: Campobasso, Cosenza, Cremona, Mantova, Modena, Teramo e Verona; il terzo gruppo, infine, ha registrato il coinvolgimento delle 9 Province ad *esperienza/complessità base/da lanciare – rafforzare*: Biella, Latina, Macerata, Novara, Parma, Piacenza, Potenza, Salerno, Vercelli.

Seguendo questo approccio partecipativo ed esperienziale, il percorso di modellizzazione del Sape ha consentito di far emergere il ruolo assegnato alle Province e ai Comuni (o loro aggregazioni) nel processo di riassetto istituzionale, valorizzando e promuovendo l'esperienza acquisita dalle Province nell'ambito dei fondi europei e della gestione degli Uffici Europa.

Allo stesso tempo, il percorso ha consentito di porre particolare attenzione alla modularità delle componenti del modello che si presta in questo modo efficacemente e flessibilmente ad una sua adozione in tutti i contesti di Area Vasta, rendendolo *tailor-made* in relazione alle condizioni territoriali e istituzionali di partenza.

Il processo partecipativo, infine, ha consentito anche di porre particolare attenzione ad un tema particolarmente rilevante come quello della sostenibilità, al quale viene qui dedicato un approfondimento specifico, anche in relazione ai diversi modelli individuati.

3. IL MODELLO DELLA PROVINCIA DI BRESCIA

3.1. L'assetto strategico

Il Servizio Europa di Area Vasta (Seav) della Provincia di Brescia è stato presentato in diverse occasioni e trova ampia documentazione soprattutto all'interno del testo *Enti locali in Lombardia – La sfida delle politiche europee*⁶, realizzato all'interno del progetto *Lombardia Europa 2020* promosso da Regione Lombardia, ANCI Lombardia e Provincia di Brescia, e del *Report sui Focus group*⁷, realizzato da Fondazione Promo PA all'interno del progetto *Province&Comuni* promosso da Upi Nazionale.

Nel rimandare a tali documenti per un approfondimento sull'esperienza bresciana, si riportano di seguito gli elementi salienti del Seav Brescia ripresi e valorizzati all'interno del Sape.

Seav Brescia si configura come un Ufficio Europa di rete, un modello territoriale che favorisce la collaborazione e la gestione associata delle politiche Europee promuovendo la capacità di accesso e spesa delle risorse messe a disposizione dall'Europa. La prima sperimentazione del modello risale al 2015 e rappresenta una risposta concreta ed efficace all'assetto istituzionale previsto dalla Legge 56/2014 che ha visto le Province divenire sempre più "Casa dei Comuni".

Il modello originale del Seav è stato replicato a livello regionale sugli altri 11 contesti lombardi grazie al progetto Lombardia Europa 2020, ed stato oggetto esso stesso di ulteriori rivisitazioni e sviluppi.

Si tratta, nello specifico, di un modello organizzativo progettato per rispondere alle nuove esigenze europee delle Province e dei Comuni, e si configura come un sistema di servizi europei gestito congiuntamente da una rete più o meno strutturata e formalizzata di Enti locali impegnata nella

⁶ Cfr. Regione Lombardia, Anci Lombardia, Provincia di Brescia, *Enti locali in Lombardia – La sfida delle politiche europee*, Progetto Lombardia Europa 2020, Milano, Marzo 2019.

⁷ Cfr. Upi Nazionale, Fondazione PromoPA, *Report finale focus group*, Progetto Province&Comuni.

promozione dello sviluppo locale attraverso la valorizzazione delle opportunità europee.

Il Seav Brescia gestisce in modo integrato le attività legate alla progettazione europea e nazionale, assicurando servizi concreti e continuativi rivolti sia ai settori/servizi interni all'Ente sia agli Enti del territorio aderenti. Esso si pone, in particolare, i seguenti obiettivi:

- supportare e formare gli Amministratori e i Tecnici comunali affinché riescano a cogliere le opportunità messe a disposizione dalla programmazione europea, con azioni e politiche locali su aree omogenee sovracomunali;
- qualificare le competenze pubbliche presenti sul territorio, promuovendo nuove forme di cooperazione amministrativa sui territori e innovando le politiche locali nella direzione di avvicinarle sempre di più ai bisogni dei territori;
- valorizzare le opportunità di finanziamento messe a disposizione dall'Ue sia mediante attività di supporto alla progettazione da parte degli Enti locali sia con azioni di supporto alla gestione e alla rendicontazione dei progetti finanziati;
- promuovere e attivare azioni di coordinamento e la concertazione territoriale finalizzate allo sviluppo e alla elaborazione di strumenti di progettazione strategica di breve-medio periodo.

Metaforicamente, l'acronimo Seav rimanda ai quattro pilastri del modello organizzativo che sono: (i) S – Servizio: attivare un set qualificato di servizi



europei; (ii) E – Europa: valorizzare le opportunità di derivazione europea; (iii) A – Area: promuovere un'azione sinergica tra la rete di soggetti istituzionali di un determinato territorio; (iv) V – Vasta: promuovere il protagonismo degli stakeholder attivi a livello territoriale.

3.2. Il percorso di costituzione

Dal punto di vista procedurale, il Seav Brescia è stato costituito seguendo un percorso partecipativo di tipo formale avviato con la sottoscrizione di un *Accordo quadro* tra Provincia di Brescia e Comune di Brescia quali soggetti chiave impegnati nella promozione del modello.

Il percorso ha sviluppato azioni di ricerca, analisi del fabbisogno, approfondimento e condivisione, così come rappresentato nell'immagine che segue.



Il Seav Brescia, rivisitando la versione sperimentale del 2015 grazie alla sottoscrizione dell'Accordo quadro, è stato formalizzato con la sottoscrizione della Convenzione prevista dal progetto *Lombardia Europa 2020* il 31 luglio 2021, con l'adesione di 81 Enti in rappresentanza di 150 Comuni.

Il percorso, come detto, ha preso il via con la sottoscrizione di un *Accordo Quadro* siglato nell'ottobre 2018 tra Provincia e Comune di Brescia al fine di avviare il percorso di progettazione del Seav. La lunghezza dei tempi intercorsi tra l'Accordo e la sottoscrizione della Convenzione è da imputare, purtroppo, all'avvento della pandemia che ha rallentato in modo significativo i tempi di avvio senza, tuttavia, intaccarne la qualità.

Dopo l'avvio, è stata condotta un'analisi SWOT⁸ del territorio che ha permesso una mappatura e un approfondimento delle realtà territoriali somministrando 215 questionari⁹ i cui risultati sono stati utilizzati per impostare la strategia e gli eventi informativi europei.

Il primo di questi eventi si è svolto a Brescia l'11 aprile 2019 alla presenza di 55 Enti, attraverso il coinvolgimento delle figure di riferimento previste dal modello organizzativo tra cui i Referenti territoriali, gli euro-progettisti e il Seav-Coach.

Sempre in questa fase, è stato realizzato anche il focus group¹⁰ per rilevare il fabbisogno di competenze europee e sono stati attivati i Laboratori sulle politiche europee (Eurolab) con i Comuni interessati per conoscere i desiderata del territorio e progettare il Seav¹¹.

A seguito di questo percorso, è stato possibile mettere a punto il Progetto strategico del Seav, sottoscrivendo la *Convenzione* che ha permesso di formalizzare la costituzione del Seav con gli 81 enti aderenti, incluse le 5 comunità montane.

Il Seav della Provincia di Brescia è oggi un punto di riferimento per il territorio provinciale per informare, formare, dare assistenza alla progettazione europea dei Comuni e degli altri Enti territoriali, mettendo in relazione le opportunità comunitarie con le concrete esigenze di un territorio e delle istituzioni che lo rappresentano.

⁸ L'analisi SWOT è uno strumento di analisi e programmazione che permette di valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un fenomeno.

⁹ 215 questionari inviati a Brescia su 1551 a livello regionale.

¹⁰ Realizzato a Brescia in data 18 luglio 2019, 24 Enti presenti.

¹¹ Realizzato a Brescia in data 11 maggio 2021, 85 Enti presenti.

In questi anni di attività, il Seav della Provincia di Brescia ha maturato una significativa esperienza nell'accesso e nella gestione dei fondi europei, costruendo progettualità di valore sulle tematiche centrali della programmazione europea quali, tra gli altri: l'efficiamento energetico, la mobilità sostenibile, IOT, le *smart cities*, il turismo e l'ambiente.



Lombardia Europa 2020



LE FASI DI COSTITUZIONE DI UN SEAV

Il SEAV viene definito a seguito di un percorso di **progettazione partecipata** che prevede in ogni territorio le seguenti attività:

- 1. Accordo quadro**
Sottoscrizione di un *Accordo territoriale* per avviare il percorso di progettazione
- 2. Ricerca - Swot**
Realizzazione *Analisi Swot* (mappatura e approfondimento)
- 3. Eventi informativi europei**
Organizzazione di un *Evento informativo europeo* di presentazione del percorso
- 4. Focus-group**
Realizzazione di un *Focus group* per rilevare il fabbisogno di competenze europee
- 5. EuroLab**
Attivazione di *Laboratori sulle politiche europee (EuroLab)* per progettare il SEAV

Il progetto Lombardia-Europa 2020 prevede lo **Start-up dei SEAV** attraverso la messa a disposizione dei seguenti strumenti:

- 6. Convenzione**
Sottoscrizione di una *Convenzione* volta a formalizzare la costituzione del SEAV
- 7. Europrogettazione e formazione**
Formatori in europrogettazione per sviluppare Progetti e Competenze
- 8. Task force di Seav-Coach**
Seav-Coach per sostenere la strategia europea dei territori
- 9. Contact point a Bruxelles**
Seav a Bruxelles, presso la *Casa della Lombardia*, a supporto dei territori
- 10. Club SEAV**
Club-Seav come strumento di rete e relazione tra gli operatori europei

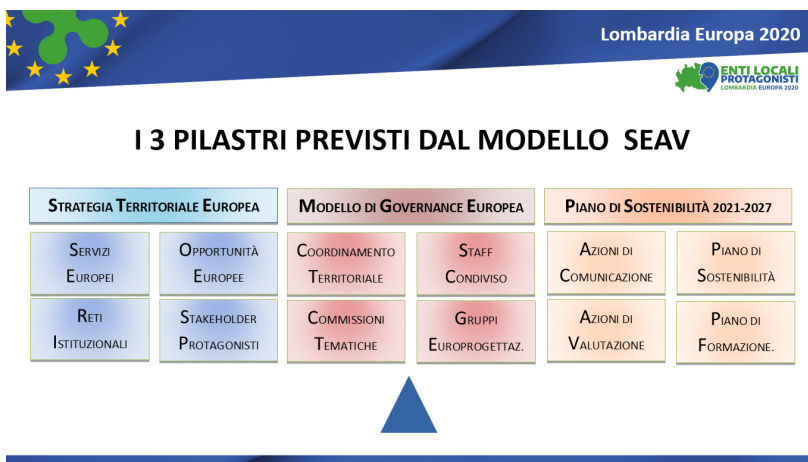
L'attivazione di questo servizio ha generato la presentazione di 24 progetti di cui 19 finanziati per un budget totale di 60 milioni di Euro. Ad oggi sono oltre 100 i Comuni coinvolti e 30 sono i partner nazionali ed internazionali aderenti, provenienti da diversi Stati europei.

La Provincia di Brescia è un partner strategico del progetto *Lombardia Europa 2020*: la professionalità dei funzionari che operano nel Seav, in ottica di trasferibilità di competenze ai Seav lombardi, risulta essere utile per fornire assistenza tecnica, organizzativa e gestionale nella definizione di modelli e di nuove forme collaborative di gestione associata di servizi europei, con una propensione, non solo normativa, ma di indirizzo amministrativo al modello di Provincia quale “Casa dei Comuni”.

3.3. Le aree di lavoro

Partendo dall'approccio della Provincia di Brescia, e degli altri Seav territoriali costituiti grazie al progetto *Lombardia Europa 2020*, il Seav individua 3 dimensioni fondamentali:

- La Strategia territoriale europea, che deve: (i) individuare le opportunità europee sulle quali scommettere; (ii) definire un *set* di Servizi europei da implementare; (iii) costituire una Rete di Enti locali quali attori referenti Seav; (iv) sviluppare un efficace sistema di relazioni con gli Stakeholder attivi sulle tematiche europee;
- Il Modello di governance europea che deve prevedere: (i) l'attivazione di un Coordinamento territoriale sull'Europa; (ii) la costituzione di Commissioni di lavoro in grado di coinvolgere i soggetti pubblici del territorio sulle tematiche europee; (iii) la messa in campo di uno Staff condiviso per la gestione delle politiche e dei servizi; (iv) la promozione di Gruppi di euro-progettazione in grado di far crescere competenze europee e presentare progetti europei.
- Il Piano di sostenibilità organizzativa e finanziaria, che deve considerare: (i) l'attivazione di azioni di Monitoraggio e Valutazione; (ii) la definizione di un Piano di Comunicazione; (iii) l'individuazione di un Piano di sostenibilità 2021-2027; (iv) la progettazione di interventi di Formazione e di Aggiornamento delle competenze europee.



Prima dimensione: la *Strategia territoriale europea* del Seav

Per progettare e costituire un Seav è necessario, in primo luogo, pervenire alla definizione di una Strategia europea comune agli Enti locali interessati ad aderire al Seav stesso.

La definizione di tale Strategia, nello specifico, deve prevedere una serie di elementi qui di seguito dettagliati:



Seconda dimensione: il *Modello di governance europea* del Seav

Per progettare e costituire un Seav è necessario definire, in secondo luogo, un Modello di *governance* comune a tutti gli Enti locali aderenti.

La modalità di *governance* – che deve essere definita a partire da quanto indicato nell'Accordo sottoscritto a livello locale – deve considerare attentamente i seguenti elementi:



Terza dimensione: il *Piano di sostenibilità Seav*

Per progettare e costituire un Seav, infine, è necessario pervenire alla definizione di un Piano di sostenibilità che riesca ad immaginare le modalità con cui dare seguito al nuovo servizio Seav anche dopo la conclusione del progetto Lombardia Europa 2020. La sostenibilità viene garantita da azioni di monitoraggio, valutazione, comunicazione e formazione, così declinate:



L'esperienza del Seav Brescia pone l'attenzione sulla necessità di attivare un approccio metodologico unitario per la fase di costituzione e *start up*, un metodo che consenta l'aggregazione fortemente condivisa degli Enti, la corretta formalizzazione degli obiettivi comuni e degli impegni di ciascuno.

Per questo motivo è molto importante porre attenzione alla dimensione amministrativa, con la quale verrà formalizzata la nascita del Sape, così come a quella decisionale e organizzativa.

4. IL SERVIZIO ASSOCIATO POLITICHE EUROPEE (SAPE)

4.1. Visione, strategie e attivazione del Sape

Il Sape è una proposta organizzativa progettata per rispondere alle nuove esigenze europee dei territori. Si configura come un sistema di politiche e servizi europei gestito congiuntamente da una rete di Enti locali strutturata e formalizzata a livelli differenti e progressivi al fine di realizzare azioni di sviluppo locale grazie alla valorizzazione delle opportunità europee (fondi Diretti, Indiretti, CTE e PNRR).

Il Sape è un modello organizzativo gestionale territoriale volto a favorire la gestione associata dei servizi europei e a rafforzare la capacità degli Enti locali di utilizzare i fondi della programmazione europea in coerenza con le priorità programmatiche locali e di attrarre e utilizzare risorse europee per realizzare politiche territoriali tese a rispondere alle esigenze del territorio.

Sinteticamente, la definizione di Sape presentata e condivisa con le Province che hanno partecipato al percorso di modellizzazione risulta essere la seguente:

Sape – Definizione

• Il Sape è un **Servizio** o un **Ufficio Europa Multilivello** attivato per promuovere l'utilizzo efficace dei fondi europei (Diretti, Indiretti, Cte, Pnrr) da parte di un territorio attraverso l'erogazione di un **sistema di servizi europei** gestito congiuntamente da una rete di Enti locali, strutturata e formalizzata a livelli differenti e progressivi, impegnata nella promozione dello sviluppo locale in chiave europea con il contributo degli stakeholder attivi sul territorio.

Dalla suddetta definizione scaturisce la visione del Sape come di un Ufficio Europa Multilivello teso ad attivare le seguenti 4 strategie:

- Pianificare e gestire un sistema efficace di Servizi europei;

- Attrarre risorse europee e accompagnare il territorio nella direzione tracciata dalla programmazione europea;
- Aggregare gruppi di Enti locali (Provincia e Comuni) attivando processi di rafforzamento dal punto di vista amministrativo;
- Favorire la partecipazione attiva dei soggetti pubblici, privati e del privato sociale ai processi di sviluppo locale.

L'attivazione del Sape richiede la messa in atto di un processo composto da:

1. La formalizzazione del Sape mediante sottoscrizione di una **Convenzione per i servizi e i fondi europei** tra la Provincia e/o l'Unione e/o i Comuni interessati (eventualmente in raccordo con il territorio quali: Enti pubblici, Camere di Commercio, Associazioni di categoria e Università) tesa ad istituire un nuovo presidio territoriale sulle politiche e sui servizi europei;
2. La programmazione e l'implementazione condivisa di un **Sistema di servizi europei**, che risponda alle esigenze del territorio e che sia adeguato alle professionalità e alle risorse disponibili che si intendono investire al suo interno (servizi di informazione, formazione, orientamento, progettazione, partenariato, ...);
3. La programmazione e l'implementazione condivisa di un **Modello di gestione associata del sistema dei servizi europei**, che sia funzionale alle caratteristiche formali e informali, nonché alle potenzialità delle istituzioni/organizzazioni coinvolte, e che sappia valorizzare sia l'esperienza acquisita dalle Province nell'ambito delle politiche e dei finanziamenti europei, sia l'esperienza maturata dai Comuni all'interno dei processi di coordinamento inter-istituzionale.
4. La gestione dei **processi di comunicazione, valutazione e sostenibilità** del modello di gestione delle politiche e dei fondi europei che siano in grado di presidiare i livelli costitutivi del modello Sape.

4.2. Gli obiettivi generali e specifici del Sape

Il Sape è uno strumento volto ad innovare il sistema di intervento per l'accesso e la gestione dei fondi europei, attraverso modalità di raccordo strutturate tra il sistema degli enti locali e il partenariato economico e sociale, in grado di capitalizzare le differenti opportunità di finanziamento offerte dalla programmazione europea al fine di incidere strutturalmente e in modo integrato sul territorio e sul tessuto produttivo regionale.

Il rafforzamento della capacità istituzionale e amministrativa, che si inserisce all'interno del più ampio processo di riforma istituzionale avviato con l'introduzione della Legge Delrio (56/14), ricomprende quindi anche il supporto ad un processo volto a creare, innovare e rafforzare le modalità di strutturazione delle reti territoriali istituzionali, nel rispetto dei ruoli e dei compiti che la legge prevede.

Per questo motivo, attraverso il Sape si intende andare in questa direzione, attivando dinamiche di rete tra istituzioni e/o organizzazioni di livello differente, dello stesso livello o in forma ibrida, nella logica di favorire la cooperazione amministrativa e con essa la qualificazione delle competenze e la messa in disponibilità di servizi efficaci ed efficienti perché rispondenti a bisogni concreti e concretamente rilevati.

Si tratta di attivare percorsi di rete tra soggetti pubblici che, anche in cooperazione con i soggetti del territorio, attivino progettualità innovative, finanziate con fondi europei, seguendo quella logica del *capacity building* che può consentire ai territori di ottenere risultati utili, importanti e duraturi.

Si tratta, ancora, di valorizzare pienamente quel patrimonio di competenze e *know how* maturato dalle Province nella gestione e accompagnamento dei Comuni rispetto alle politiche e processi di programmazione dei fondi diretti; un patrimonio cresciuto vigorosamente all'interno degli Uffici Europa provinciali attivati e sviluppati in Italia tra il 2000 e il 2015 e che, come è emerso dal percorso partecipativo realizzato con le Province, risulta essere ancora presente, nonostante le complessità affrontate in questi anni, all'interno delle Amministrazioni provinciali.

Sape nasce sulla base di un accordo di collaborazione tra gli enti locali del territorio che, in relazione con gli altri *stakeholder*, si pongono l'obiettivo di rafforzare le proprie capacità amministrativo-progettuali, contribuendo in

questo modo a migliorare le *performance* della Pubblica Amministrazione nell'ambito dell'accesso e dell'utilizzo efficace dei fondi europei.

Ogni Sape può definire un proprio sistema di obiettivi generali e obiettivi specifici in relazione ai servizi che intende attivare. Nello specifico, una possibile strutturazione generale del Sape può prevedere:

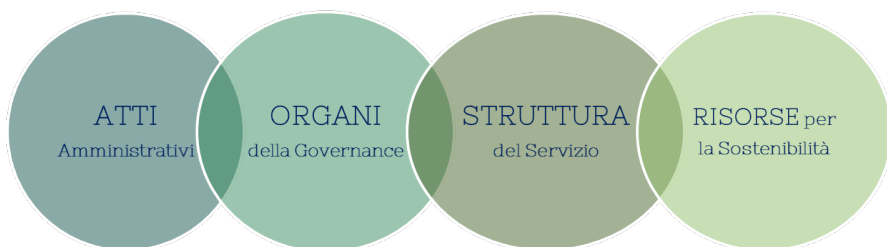
Obiettivi generali	Obiettivi specifici	Servizi
<p>1. Supportare e formare gli Amministratori e i Tecnici provinciali e comunali affinché riescano a cogliere le opportunità messe a disposizione dalla programmazione europea, con azioni e politiche locali su aree omogenee sovracomunali</p> <p>2. Accrescere e perfezionare le competenze specialistico-operative dei dipendenti degli Enti locali sulla programmazione europea, valorizzando le conoscenze e le esperienze già presenti sulle politiche e sugli strumenti finanziari della programmazione europea e sulle tecniche di euro-progettazione</p>	<p>Aumentare la conoscenza della quantità e qualità di opportunità di derivazione europea rivolte ai territori</p>	<p>Informazione</p>
	<p>Accrescere le competenze europee sulle tematiche connesse alla progettazione, gestione e rendicontazione dei fondi europei</p>	<p>Formazione</p>
	<p>Sviluppare azioni di <i>capacity building</i> e di cooperazione amministrativa all'interno di un territorio</p>	<p>Networking</p>
<p>3. Qualificare le competenze europee presenti sul territorio, promuovendo nuove forme di cooperazione amministrativa sui territori e innovando le politiche locali nella direzione di avvicinarle sempre di più ai bisogni dei territori</p> <p>4. Promuovere e attivare azioni di coordinamento e la concertazione</p>	<p>Sviluppare la capacità di prendere decisioni scegliendo le opportunità più funzionali allo sviluppo delle politiche territoriali</p>	<p>Orientamento</p>
	<p>Creare relazioni europee funzionali alla costruzione e alla presentazione di progetti a valere sui fondi europei</p>	<p>Ricerca partner</p>

<p>territoriale finalizzate allo sviluppo e alla elaborazione di strumenti di progettazione strategica di breve-medio periodo</p> <p>5. Attivare strategie di cooperazione e collaborazione amministrativa ispirate al modello sussidiario della “rete” (rete di servizi locali europei) tra istituzioni e/o organizzazioni di livello differente, dello stesso livello o in forma ibrida</p>	<p>Aumentare la qualità e la quantità di progetti presentati sui bandi ‘europei’ connessi ai fondi Diretti, Indiretti, Cte e Pnrr</p>	<p>Progettazione</p>
<p>6. Valorizzare le opportunità di finanziamento messe a disposizione dall’Ue sia supportando l’attività di progettazione degli Enti locali sia sostenendo l’azione di gestione e rendicontazione dei progetti finanziati</p>	<p>Migliorare e accrescere la capacità di gestire con efficacia ed efficienza le procedure finanziarie connesse alla rendicontazione e alla <i>accountability</i> dei progetti europei</p>	<p>Rendicontazione</p>
<p>7. Dare centralità alla dimensione della progettazione europea e della gestione efficace dei fondi di derivazione comunitaria negli enti territoriali valorizzando le opportunità della programmazione europea 2021-27 e di NextGenerationEu</p>	<p>Migliorare e accrescere la capacità di gestire con efficacia ed efficienza le procedure tecnico-amministrative connesse alla gestione di progetti europei</p>	<p>Assistenza tecnica</p>
	<p>Avviare strategie, processi e procedure qualificate di supporto e valorizzazione delle priorità e delle potenzialità del territorio</p>	<p><i>Advocacy</i></p>

Sape, come già anticipato, opera attraverso un modello organizzativo e partecipativo volto ad aggregare all’interno di una rete più o meno strutturata e formalizzata gli Enti locali interessati a promuovere

congiuntamente lo sviluppo locale attraverso la valorizzazione delle opportunità europee.

A partire dal sistema di obiettivi individuato, un Sape può essere attivato seguendo un approccio metodologico unitario nelle fasi di networking, convenzionamento e start up degli Enti locali interessati (come si vedrà meglio in seguito) con una serie di strumenti amministrativi, organizzativi, operativi e finanziari condivisi.



In particolare, l'efficacia del modello Sape dipende nello specifico dalla messa a punto e dalla realizzazione/attivazione:

1. degli **Atti amministrativi** necessari all'attivazione del processo di costruzione del Sape, alla sua formalizzazione e al suo sviluppo. All'interno di questo ambito si colloca l'Accordo quadro per la costituzione del Sape, la Convenzione istitutiva e i regolamenti applicativi così come gli strumenti per definire le modalità di collaborazione con gli stakeholder presenti sul territorio;
2. degli **Organi della governance**, definiti all'interno della Convenzione, determinati per attivare e gestire i processi decisionali necessari alla gestione del Sape. Rientrano in questo ambito gli organi di indirizzo (Assemblea) e quelli di coordinamento interno ed esterno alla Provincia.
3. della **Struttura del Servizio** attivata mettendo implementando gli Strumenti (A), i Servizi (B) e lo Staff (C) preposto alla gestione del Sape. È questo l'ambito in cui – come si vedrà – si possono determinare

flessibilmente i diversi modelli di funzionamento in relazione agli obiettivi che ci si pone e agli strumenti che si decide di attivare.

4. delle **Risorse per la sostenibilità** necessarie al mantenimento e allo sviluppo della struttura connessa alla gestione del Sape. È questo l'ambito più importante del Servizio perché attiene, da una parte, alla capacità dello stesso di valorizzare le risorse europee per il proprio territorio e, dall'altra, alla possibilità di auto-finanziare lo sviluppo del servizio stesso.

Schema di sintesi del modello Sape

ATTI	Accordo quadro per la costituzione del SAPE CONVENZIONE SAPE Regolamenti di organizzazione e funzionamento Accordi con gli Stakeholder Accordi Integrativi con singoli Comuni		
ORGANI	Assemblea SAPE Coordinamento Territoriale Cabina di regia interna Referenti SAPE degli Enti Commissioni tematiche		
STRUTTURA	A - STRUMENTI	B - SERVIZI	C - STAFF
BASE	A.1 - Programmazione strategica Piano di Sviluppo Locale (triennale) Piano Attuativo (annuale)	1. Servizi Informativi 2. Servizi Formativi 3. Servizi Networking	Dirigente Funzionario Amministrativo
INTERMEDIA	A.2 - Comunicazione efficace Piattaforma Collaborativa Piano di Comunicazione	4. Servizi di Orientamento 5. Servizi di Ricerca partner 6. Servizi di Progettazione	Orientatore europeo Europrogettista Long List di esperti
AVANZATA	A.3 - Sviluppo europeo Report Valutazione Impatto Strategia di Advocacy	7. Servizi di Rendicontazione 8. Servizi di Assistenza tecnica 9. Servizi di Advocacy (Lobby)	Esperto Rendicontazione Sape-Coach Project Manager
RISORSE	Autofinanziamento della Provincia e degli Enti aderenti Condivisione dei costi sostenuti da parte della rete Sape Servizi a 'mercato' calmierato Finanziamento da Fondi regionali / nazionali Co-finanziamento di Fondi europei		

4.3. Gli Atti amministrativi per la gestione del Sape

Introduzione metodologica

Gli Atti amministrativi qui presentati seguono la logica della progettazione, dell'implementazione e dello sviluppo del Sape che prende le mosse da un Accordo quadro sottoscritto tra uno o più Enti locali di un territorio che si impegnano ad attivare un percorso volto alla sensibilizzazione, alla promozione e alla individuazione dell'interesse ad progettare e implementare tale servizio.

Dall'Accordo scaturisce la Convenzione Sape, che determina la nascita del Servizio, e a seguire gli atti con i quali procedere ad Accordi con gli Stakeholder territoriali interessati a partecipare al processo avviato.

I documenti amministrativi previsti per la costituzione e la gestione del Sape, che ora andiamo a vedere nel dettaglio, sono pertanto i seguenti:



L'Accordo quadro per la costituzione del Sape

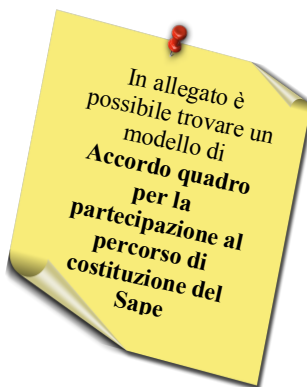
Il Sape prende le mosse da un Accordo tra gli Enti locali interessati alla progettazione e attivazione di tale servizio sul proprio territorio.

L'Accordo può essere sottoscritto dalla Provincia e dal Comune capoluogo oppure anche da altri soggetti istituzionali, per dare più forza all'Accordo stesso, quali l'Upi Nazionale, ente promotore del Sape, o l'Anci regionale, come nel caso del Seav Brescia e dei Seav Lombardi. In altri contesti, la sottoscrizione dell'Accordo è stata effettuata da un gruppo di Enti locali interessati all'attivazione del servizio (è il caso, ad esempio, di alcune aree della Città Metropolitana di Milano).

Da sottolineare che, dal punto di vista formale, le modalità di attivazione del processo di costituzione del Sape possono essere differenti e prevedere come alternativa all'Accordo, ad esempio, la semplice attivazione di un Gruppo di lavoro intercomunale preposto alla progettazione del servizio.

Gli Enti locali che sottoscrivono l'Accordo o che partecipano al Gruppo di lavoro si impegnano a operare attivamente per favorire il coinvolgimento degli Enti locali del territorio al fine di condividere una strategia e una modalità operativa comune con cui cogliere pienamente le opportunità offerte dagli strumenti di pianificazione e finanziamento europei.

La Provincia e gli altri Enti che sottoscrivono l'Accordo si impegnano, inoltre, a sviluppare una rete di relazioni con i soggetti del territorio portatori di interesse e con capacità sull'euro-progettazione per stimolare, sulla scorta delle pregresse positive esperienze di animazione territoriale, sinergie tra i diversi soggetti pubblici e privati in grado di sviluppare proposte progettuali



operative, coerenti con gli strumenti di pianificazione europea e pertanto candidabili alle varie misure di finanziamento.

Al fine di garantire una corretta ed efficace progettazione del Servizio, gli Enti promotori devono prevedere una serie di attività quali, ad esempio:

- **Mappatura delle potenzialità** europee del territorio ovvero rilevazione e analisi degli Uffici Europa e delle competenze europee presenti all'interno del sistema degli Enti locali territoriali;
- **Focus group sul fabbisogno di competenze europee** del territorio con il quale rilevare le esigenze dei funzionari e dei tecnici potenzialmente interessati al Sape;
- **Giornate informative europee** con le quali far conoscere e sensibilizzare alle potenzialità del Sape.

La Provincia e gli Enti locali promotori si impegnano quindi a coinvolgere i Comuni del territorio e i loro funzionari focalizzando l'attenzione sulle potenzialità connessa alla possibilità di attivare un servizio comune, il Sape, per programmare e gestire assieme azioni di coordinamento, co-programmazione, co-progettazione e co-gestione al fine di un accrescimento delle competenze ed un utilizzo efficace dei fondi europei.

L'Accordo attiva un percorso di informazione e progettazione che deve condurre alla definizione di un *Piano di azione per il Sape*, contenente azioni, modalità, ruoli e tempi con cui pervenire alla implementazione del Servizio, che risulta essere propedeutico alla sottoscrizione della *Convenzione per la costituzione del Sape* e alla gestione associata delle politiche e dei servizi europei secondo un'efficace dinamica cooperativa tra gli Enti locali.

La Convenzione Sape

La Convenzione è l'atto fondamentale di tutto il processo di attivazione e implementazione del Sape sul territorio ed è allo stesso tempo

è il certificato di nascita del Sape sancendone l'istituzione. È una sorta di *carta d'identità del Sape* definendone in modo puntuale i fattori peculiari.

L'adesione alla Convenzione è un atto libero a cui gli Enti locali del territorio possono aderire o meno in funzione del percorso svolto, del livello di motivazione e di condivisione degli obiettivi proposti.

La sottoscrizione della Convenzione attribuisce agli Enti aderenti il diritto ad utilizzare i servizi messi a disposizione dal Sape così come a rispettare gli impegni assunti.



La Convenzione viene elaborata e sottoscritta in relazione all'art. 30 del TUEL che ne rappresenta la base normativa laddove afferma che: *"1. Al fine di svolgere in modo coordinato funzioni e servizi determinati, gli Enti locali possono stipulare tra loro apposite Convenzioni; 2. Le Convenzioni devono stabilire i fini, la durata, le forme di consultazione degli enti contraenti, i loro rapporti finanziari ed i reciproci obblighi e garanzie; 3. Per la gestione a tempo determinato di uno specifico servizio o per la realizzazione di un'opera lo Stato e la regione, nelle materie di propria competenza, possono prevedere forme di convenzione obbligatoria fra enti locali, previa statuizione di un disciplinare-tipo; 4. Le convenzioni di cui al presente articolo possono prevedere anche la costituzione di uffici comuni che operano con personale distaccato dagli enti partecipanti, ai quali affidare l'esercizio delle funzioni pubbliche in luogo degli enti partecipanti all'accordo, ovvero la delega di funzioni da parte degli enti partecipanti all'accordo a favore di uno di essi, che opera in luogo e per conto degli enti deleganti"*.

Il TUEL, inoltre, sancisce il fatto che le Convenzioni ivi disciplinate possono essere stipulate solo tra Enti locali (Comuni, Province, città metropolitane, comunità montane, comunità isolate e unioni di comuni - art. 2 del TUEL).

La Convenzione può essere siglata, inizialmente, da un certo numero di Enti locali e rimanere aperta a successive adesioni da parte di altri Enti locali.

Nella tabella che segue viene presentato una possibile modalità operativa di sottoscrizione della Convenzione tra gli Enti aderenti.

Linee Guida per la sottoscrizione della Convenzione Sape
1 – Lo Schema di Convenzione deve essere approvato tramite delibera dal Consiglio provinciale/comunale.
2 – Con la delibera di approvazione della bozza della Convenzione, il Consiglio demanda, ai sensi dell'art. 50, c. 2, del Testo Unico, agli organi rappresentativi, ossia al Sindaco o al Presidente della Provincia, la stipula della Convenzione, salva l'attribuzione del relativo incarico al Dirigente competente, a seconda della portata e delle finalità della Convenzione da sottoscrivere.
3 – Nei territori con un numero esiguo di Enti aderenti, si può procedere alla sottoscrizione di un unico documento firmato congiuntamente da tutti i soggetti promotori del Sape
4 – Nei territori con alto numero di adesioni, non sarà sottoscritto un unico documento, ma più copie identiche dello stesso documento, ognuna delle quali sottoscritta dal Presidente della Provincia (o delegato) e dal Rappresentante dell'Ente Aderente oppure dal Presidente della Provincia, dal Sindaco del Comune capoluogo e dal Rappresentante dell'Ente Aderente (o da suo delegato).
5 – La Convenzione o tutte le copie della Convenzione, debitamente sottoscritte, vanno raccolte in una cartella insieme alle Delibere di approvazione dello schema di Convenzione e conservata presso la sede della Provincia.
6 – Copia di tutti gli atti (Delibere e Convenzioni) dev'essere trasmessa alla Provincia _____ per l'archiviazione.
7 – Gli Enti che aderiranno successivamente potranno firmare digitalmente la Convenzione/ o copia della stessa.

Il Regolamento di organizzazione e funzionamento

Il Regolamento (o i Regolamenti) disciplina il funzionamento e l'organizzazione del Sape con particolare riferimento gli organi del Sape che svolgono le funzioni previste dalla Convenzione istitutiva regolante i rapporti tra gli Enti locali ricadenti nell'ambito del Sape.

Si fa quindi riferimento: (i) all'Assemblea del Sape quale luogo di indirizzo e controllo; (ii) al Coordinamento territoriale quale organo di indirizzo tecnico e strategico del Servizio; (iii) alle Commissioni tematiche quali luoghi di coinvolgimento: in primo luogo, degli enti locali (delle loro forme associative e delle loro strutture partecipate) aderenti al Sape; in secondo luogo, degli altri enti attivi sul territorio. Le Commissioni di lavoro hanno l'obiettivo di favorire lo scambio di esperienze e informazioni al fine di sviluppare contenuti funzionali alla co-programmazione e co-progettazione.

Per ciascuno di questi organi (o di altri eventualmente inseriti specificatamente) i *Regolamenti* devono definire: (i) i criteri di composizione; (ii) le modalità di convocazione; (iii) le modalità di gestione delle sedute; (iv) le modalità di gestione dei verbali; (v) le modalità di comunicazione tra i partecipanti.

Gli Accordi con gli stakeholder

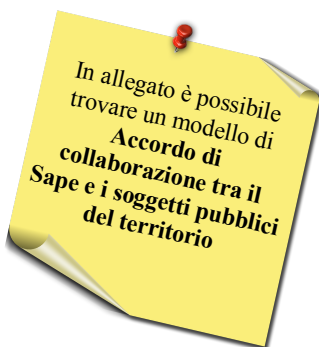
La Convenzione Sape, così come previsto dall'art. 30 del TUEL, è un accordo tra gli Enti locali di un territorio, i quali decidono le modalità con cui interfacciarsi con i soggetti pubblici dello stesso territorio al fine di creare sinergie, collaborazioni e strategie d'azione comuni.

Il Sape può attivare forme di collaborazione con gli altri soggetti pubblici che insistono sulla propria area di azione e che operano nel campo dei fondi europei o manifestano interesse ad operare in tale ambito anche apportando un contributo operativo allo sviluppo del Sape.

Dal punto di vista amministrativo, la collaborazione con il Sape e i soggetti pubblici del territorio può essere prevista nella Convenzione e

formalizzata attraverso la sottoscrizione di un *Accordo di collaborazione* specifico.

Un caso interessante in tale senso è rappresentato da alcuni Seav lombardi tra cui quello di Mantova che riprende tale elemento nella propria Convenzione come evidenziato nel box che segue.



Da Convenzione Seav Mantova

Art. 2 – Finalità del servizio

Il Seav promuove la collaborazione tra gli Enti Locali del territorio e le loro forme associative, societarie e/o le strutture da essi partecipate. A tal fine il Seav Mantova, attraverso deliberazione assunta a maggioranza dall'Assemblea di cui all'art.4, definisce accordi di collaborazione con Enti e soggetti senza scopo di lucro che abbiano nelle proprie finalità la promozione e lo sviluppo delle politiche e delle progettualità comunitarie sul territorio provinciale.

Se l'attivazione delle forme di collaborazione con tutti i soggetti pubblici di un territorio risponde alla necessità di creare sinergie e collaborazione, sia programmatiche che operative, tra i soggetti funzionalmente preposti alla gestione dei beni pubblici, diversa è per contro la riflessione e la potenziale modalità di collaborazione con i soggetti afferenti al privato e al privato sociale attivi sul territorio.

In questo caso, è possibile effettuare una mappatura degli *stakeholder* privati e del privato sociale interessati all'accesso e all'utilizzo dei fondi europei. Nella distinzione dei ruoli e delle funzioni, è possibile quindi creare relazionalità connesse alla rilevazione dei bisogni, alla progettazione ed erogazione di servizi specifici e all'attivazione di sinergie e di eventuali forme di partenariato pubblico-privato sulla base di modalità previste normativamente.

Accordi integrativi con i Comuni

Il Sape può attivare accordi integrativi specifici con i Comuni aderenti o con altri Comuni del territorio al fine di offrire loro servizi specifici.

Si tratta, nei casi rilevati a livello nazionale, di servizi collegati a quelli già presenti nel *range* delle opportunità gestite dal Sape che, richiedendo uno sforzo ulteriore ed una implicazione economico-finanziaria, devono essere precisamente definiti e formalizzati.

Due casi interessanti, in tale senso, sono rappresentati dal *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* di Livorno e dal *Seav – Servizio Europa d'Area Vasta* di Lucca che prevedono tale possibilità direttamente nella loro Convenzione istitutiva così come sotto riportato.

Da Convenzione Sape Livorno

Art. 8 - Accordi integrativi specifici

Ciascun Comune aderente potrà richiedere all'Ente Capofila del Servizio Associato Politiche Europee, mediante successivi accordi integrativi ed in base alle proprie esigenze, un supporto specifico in relazione alle competenze e finalità del Sape. Gli accordi integrativi saranno approvati di volta in volta dagli organi competenti e potranno avere ad oggetto, con riferimento alla tipologia di bando di finanziamento a cui s'intende partecipare, sia attività di progettazione, al fine di presentare una candidatura, sia la gestione amministrativa, il monitoraggio, la rendicontazione e la comunicazione del progetto, in caso di ammissione a finanziamento, in base alle regole che sovrintendono ogni specifico bando e programma. In essi saranno disciplinate le modalità di collaborazione ed eventuali oneri a carico del richiedente.

Da Convenzione Seav Lucca

Art. 4 - Attività specifiche non ricomprese nella Convenzione

Il Seav, su richiesta esplicita di uno o più Comuni, può attivare forme di avvalimento onerose per la scrittura di candidature, il supporto alla gestione di progetti e/o il coordinamento di gruppi di progettazione interdisciplinari e intercomunali su finanziamenti specifici da attivare o in corso. In questi casi le condizioni di collaborazione e le modalità di rimborso spese saranno oggetto di accordo specifico tra i soggetti interessati.

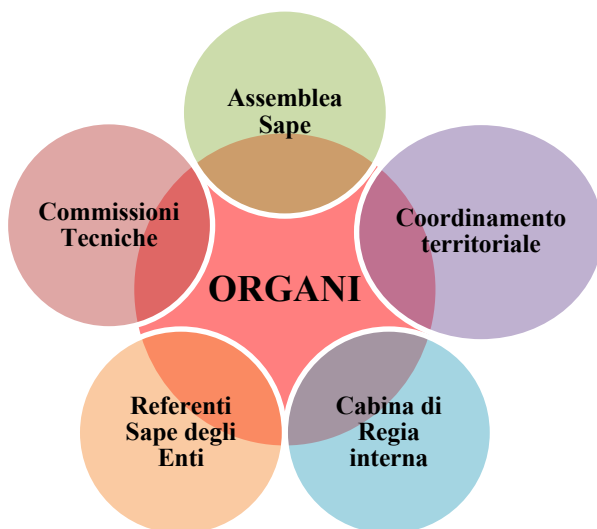
4.4. Gli Organi della *governance*

Introduzione metodologica

Gli *Organi della governance* sono funzionali alla programmazione e alla gestione dei servizi e della attività previste da Sape. Rientrano in questo ambito gli organi di indirizzo (Assemblea), coordinamento (Coordinamento Territoriale) e consultazione (Commissioni Tematiche) che risultano essere solitamente preposti alla gestione di un servizio come quello proposto.

Si è voluto, tuttavia, inserire in questo ambito anche alcuni organi più specifici, funzionali e operativi alla gestione di alcuni processi particolarmente rilevanti: la Cabina di regia interna, come strumento di coordinamento all'interno di un ente (in particolare la Provincia); Referente Sape degli enti, ovvero persona di contatto come elemento di ponte e di comunicazione tra gli Enti aderenti al Sape e il Sape stesso.

Gli Organi della *governance* previsti dal Sape sono pertanto i seguenti:



L'Assemblea del Sape

L'Assemblea del Sape ha funzioni di indirizzo, di proposta e di controllo rispetto alle finalità previste dalla Convenzione Sape.

L'Assemblea del Sape, in particolare, approva il proprio Regolamento di funzionamento che indica le modalità di convocazione, gestione e comunicazione oltre a quelle connesse alla presa di decisione.

Dal punto di vista operativo, dall'analisi delle buone prassi effettuata nel corso del processo partecipativo per la modellizzazione del Sape, possono essere attivate due modalità:

- la prima, nella quale viene istituita un'Assemblea Sape specificatamente dedicata al tema e composta esclusivamente dai rappresentanti degli Enti aderenti al Sape;
- la seconda, nella quale l'Assemblea Sape coincide o comunque viene incardinata nell'Assemblea dei Sindaci del territorio, soprattutto laddove tutti gli Enti locali di un territorio aderiscono al Sape.

A seguire vengono presentati i due possibili modelli, illustrando, in ciascuno dei due casi un esempio di riferimento indicando, seguendo la metodologia *Swot*, il principale punto di forza indicato per ogni modello.

Assemblea Sape dedicata	
Esempio	L'Assemblea Sape dedicata riprende il modello del Seav Brescia e, in generale, dei Seav Lombardi che prevedono l'istituzione di un'Assemblea specificatamente rivolta agli Enti che aderiscono al servizio.
Riferimento normativo	<i>“Viene istituita l'Assemblea degli enti aderenti quale luogo di indirizzo e controllo. L'assemblea viene convocata, di norma, una volta all'anno. Partecipa all'Assemblea il rappresentante legale dell'ente aderente o un suo delegato”.</i> (Art. 11 – Assemblea Enti aderenti - Convenzione Seav Brescia)
Principale punto di forza	L'Assemblea dedicata rafforza il senso di appartenenza al Servizio e ne potenzia il ruolo.

Assemblea Sape coincide con Assemblea dei Sindaci	
Esempio	Il Sape Livorno inserisce le decisioni in capo all'Assemblea dei Sindaci del territorio.
Riferimento normativo	<p><i>“L'Assemblea dei Sindaci: coordinata dal Presidente della Provincia, approva le Linee Strategiche di Indirizzo, il Programma annuale di Coordinamento e monitora il lavoro svolto dal Comitato tecnico (nдр: del Sape). Si riunisce sulla materia almeno una volta all'anno, sulla base di un ordine del giorno”.</i></p> <p>(Art. 6 Organi del Sape – Convenzione Sape Livorno)</p>
Principale punto di forza	L'Assemblea dei Sindaci consente una maggiore integrazione delle politiche europee all'interno della strategia di sviluppo del territorio

Il Coordinamento territoriale

Il Sape prevede l'attivazione di un Coordinamento Territoriale quale organo di indirizzo tecnico e strategico del Servizio. La composizione del Coordinamento Territoriale viene definita a livello locale sulla base delle logiche istituzionali e territoriali e in base ad un accordo assunto tra i soggetti aderenti.

Il Coordinamento Territoriale può essere composto da un Referente indicato da ogni ente aderente al Sape oppure possono essere previste anche forme di delega. Ad esempio, i Comuni aderenti alla stessa Unione dei Comuni potrebbero individuare un Referente unico che li rappresenti tutti.

Idealmente, i Referenti territoriali del Sape individuati con la sottoscrizione dell'Accordo quadro (il referente della Provincia e Comune Capoluogo) presiedono e guidano il Coordinamento territoriale. Tuttavia altre modalità di coordinamento, come si vedrà, possono essere previste. Le modalità di individuazione dei Referenti del Coordinamento territoriale, così come quelle di funzionamento dello stesso, vanno indicate all'interno del

Piano attuativo che il Coordinamento è chiamato a definire assieme al Piano di sviluppo.

Il Coordinamento territoriale del Sape approva il proprio Regolamento di funzionamento, il quale indica le modalità di convocazione, gestione e comunicazione tra gli aderenti dello stesso, oltre a quelle connesse alla presa di decisione.

I modelli e le modalità di composizione e attivazione del Coordinamento territoriale possono essere differenti, come emerge dagli esempi indicati nei box che seguono, e possono prevedere: (i) la possibilità di nominare sia un tecnico che un amministratore consentendo in questo modo anche ai Comuni piccoli di poter partecipare; (ii) la possibilità di vincolare con un numero massimo i componenti del Coordinamento territoriale; (iii) la possibilità di invitare anche soggetti esterni.

Da Convenzione Seav Monza Brianza

Art. 5 – Coordinamento territoriale

Il Coordinamento territoriale è organo di indirizzo tecnico-strategico, è composto da un Referente dell'Ente indicato da ogni Ente locale aderente alla convenzione ed ha sede presso la Provincia di Monza e della Brianza.

Ogni Ente aderente può nominare quale Referente dell'Ente un Amministratore o un Funzionario individuato all'interno del proprio Ente o all'interno delle proprie forme istituzionali associative.

I Referenti territoriali del progetto Seav già previsti dall'Accordo quadro per la partecipazione al percorso di costituzione del Seav, così come indicati dalla Provincia e dal Comune capoluogo, presiedono il Coordinamento territoriale e ne guidano il funzionamento sulla base delle finalità della presente Convenzione.

Le relative modalità di funzionamento sono fissate al momento della prima seduta di insediamento secondo il principio di autorganizzazione anche con riferimento ad esistenti atti organizzativi della Provincia di Monza e della Brianza secondo un meccanismo di rinvio dinamico.

Da Convenzione Seav Varese

Art. 5 – Coordinamento territoriale Seav

Il Coordinamento territoriale è organo di indirizzo tecnico-strategico ed è composto da:

- i Referenti Territoriali del progetto Seav già previsti dall'Accordo quadro per la partecipazione al percorso di costituzione del Seav, così come indicati dalla Provincia di Varese e dal Comune di Varese;
- un Referente degli Enti indicato da ogni Ente locale aderente alla Convenzione.

Ogni Ente aderente può nominare quale proprio Referente un Amministratore o un Funzionario individuato o all'interno del proprio Ente o di un altro Ente locale sottoscrittore della presente Convenzione.

I Referenti indicati dalla Provincia e dal Comune di Varese (di seguito: referenti territoriali) presiedono il Coordinamento territoriale e ne guidano il funzionamento sulla base delle finalità della presente Convenzione.

Nel caso in cui il numero complessivo dei componenti del Coordinamento risultasse maggiore di dieci, il Coordinamento così formato stabilirà i criteri e le modalità di nomina dei Referenti degli Enti assicurando la rappresentatività di ciascun Ente aderente alla Convenzione

Possono presiedere il Coordinamento territoriale i Referenti territoriali del progetto già previsti dall'Accordo quadro per la partecipazione al percorso di costituzione del servizio (Provincia e Comune capoluogo), come nel caso dei Seav Lombardi, oppure direttamente la Provincia come nel caso del Sape di Livorno.

Da Convenzione Sape Livorno

Art. 6 – Organi del Sape

Il Comitato Tecnico: coordinato dal Servizio competente della Provincia di Livorno, che provvede alla sua convocazione, anche su richiesta dei Comuni; è composto da funzionari competenti della Provincia di Livorno e da rappresentanti tecnici designati per ciascun Comune firmatario o rappresentanti delegati per gruppi di Comuni.

Il C.T. opera nel rispetto del Regolamento per il suo funzionamento, approvato nella prima seduta utile. Il C.T. elabora e propone all'Assemblea dei Sindaci per l'approvazione le Linee Strategiche di Indirizzo e il Programma annuale di Coordinamento; definisce operativamente il programma di lavoro e le relative azioni congiunte su cui concentrare la progettazione, sviluppa la matrice di raccordo intercomunale, individua i bandi di finanziamento su cui partecipare, collabora nella redazione delle candidature dei progetti sui bandi di finanziamento, partecipa a giornate di formazione e networking di interesse per il Sape.

Ciascun Ente aderente si impegna ad incaricare personale con esperienza adeguata allo svolgimento delle attività caratterizzanti il Sape.

Alle riunioni possono essere invitati, in relazione agli argomenti all'ordine del giorno, anche soggetti esterni in rappresentanza del territorio.

La Cabina di regia interna

Il percorso partecipativo realizzato con le Province ha messo in evidenza anche l'importanza di attivare una Cabina di regia all'interno dell'Amministrazione provinciale.

Questa proposta organizzativa nasce dalla necessità di presentarsi ai Comuni in modo coordinato, evitando che il Sape si ritrovi a proporre percorsi di progettazione o servizi agli enti locali sottoscrittori del Sape che già hanno avviato percorsi di collaborazione con l'Amministrazione provinciale.

La Cabina di regia è quindi un organo interno alla Provincia (ma potrebbe ovviamente essere attivato anche all'interno degli stessi Comuni) e

può essere prevista come strumento di coordinamento interno anche per gli altri Enti aderenti (ad es: Comuni particolarmente grandi o Unioni dei Comuni). Si registra come diversi Enti abbiamo recentemente istituito al proprio interno delle Cabine di regia sul Pnrr che potrebbero assolvere anche ruolo di coordinamento rispetto alle tematiche – tra l’altro estremamente coerenti – proprie del Sape.

Il Referente e la Persona di contatto

Ciascun Ente aderente al Sape si impegna a nominare un proprio *Referente dell’ente* al quale attribuisce, potenzialmente, una doppia funzione: da una parte, essere nominato per rappresentare l’ente all’interno del Coordinamento Territoriale; dall’altra, essere la *Persona di contatto* per l’Ente stesso sulle tematiche europee.

Se la prima funzione può essere delegata ad un altro Ente (come visto nel paragrafo relativo al Coordinamento territoriale), la funzione connessa alla persona di contatto non può essere delegata o demandata ad altri.

Ogni Ente che aderisce si impegna pertanto a nominare una Persona di contatto quale persona di riferimento da individuarsi esclusivamente tra gli Amministratori o i Funzionari dell’Ente aderente, la quale – come detto – può coincidere o meno con il Referente dell’Ente nel Coordinamento.

La *Persona di contatto* ha un ruolo fondamentale perché rappresenta il terminale ultimo della rete Sape per quell’ente e diviene pertanto l’antenna europea a cui rivolgersi per tutti i temi e gli aspetti legati alle attività del Sape (progettazione europea, informazioni, comunicazioni ...)

Compito fondamentale della *Persona di contatto* è pertanto quello di fare da ponte tra il proprio Ente e il Coordinamento territoriale Sape sia in uscita (inviando quindi richieste, domande, sollecitazioni, manifestazioni di interesse, indicazioni di bisogni specifici) sia in entrata (diffondendo al proprio interno le opportunità e le informazioni che arrivano dal Sape).

Nei box a seguire, l’esempio del Seav di Como e di *modenapuntoeu*.

Da Convenzione Seav Como

Art. 9 – Impegni degli enti associati

Ciascun Ente aderente si impegna a nominare:

- un proprio Referente dell'Ente all'interno del Coordinamento Territoriale, così come previsto dall'art.4, la cui nomina deve essere comunicata ai due Referenti territoriali;

- una Persona di contatto, quale persona di riferimento da individuarsi esclusivamente tra gli Amministratori o i Funzionari dell'Ente aderente a cui inviare tutte le comunicazioni inerenti il progetto. La nomina deve essere comunicata ai due Referenti territoriali.

Ciascun Ente aderente si impegna a dar corso a quanto previsto nella presente Convenzione e a rendere operativo il Progetto di sviluppo SEAV.

Ciascun Ente aderente si impegna a promuovere e favorire la partecipazione del proprio personale alle iniziative proposte.

È facoltà dei singoli Enti aderenti mettere a disposizione per la fase di start up del SEAV un apposito locale ed apporre all'esterno targhette indicanti la presenza di tale servizio seguendo le indicazioni sulla comunicazione previste dal progetto Lombardia Europa 2020.

Modena.eu

•"Come in passato, al fine di garantire una relazione ottimale tra i Comuni e il coordinamento della rete **modenapuntoeu**, è necessario che ciascuna Amministrazione interessata a farne parte individui un proprio referente interno. Tale referente sarà coinvolto nelle attività della rete e avrà il compito di far circolare nel proprio ente le informazioni, le conoscenze e le opportunità"

Le Commissioni tematiche

Il Sape può attivare Commissioni tematiche quali luoghi di coinvolgimento degli Enti locali aderenti, delle loro forme associative, delle

strutture partecipate oltre che degli altri enti pubblici locali. Si possono valutare, all'interno delle Commissioni, anche forme di coinvolgimento di altri soggetti afferenti al mondo del privato e del privato sociale.

Le Commissioni tematiche hanno l'obiettivo di favorire lo scambio di esperienze e informazioni al fine di sviluppare contenuti funzionali alla co-programmazione e co-progettazione.

Le Commissioni tematiche vengono attivate a seguito della definizione delle Linee di indirizzo in materia approvate dall'Assemblea Sape e attuate dal Coordinamento territoriale.

Le Linee di indirizzo della Commissioni tematiche devono essere formalizzate sulla base di una procedura specifica (come nell'esempio proposto nella tabella che segue) e devono individuare: le finalità, i criteri di composizione delle Commissioni e i temi (come emerge nell'esempio del Seav di Bergamo contenuto nel box successivo).

Procedura di istituzione e attivazione delle Commissioni	
1 – Progettazione del funzionamento delle Commissioni	
1.1 – Definizione delle modalità di coordinamento delle Commissioni	
1.2 – Definizione della composizione della/e Commissioni	
2 – Candidature	
2.1 – Predisposizione del Modulo di candidatura alle Commissioni	
2.2 – Invio della Lettera e del Modulo di candidatura	
2.3 – Scadenza per la raccolta delle candidature	
3 - Formalizzazione	
3.1 – Ratifica della nomina dei Presidenti di Commissione	
3.2 – Nomina degli esperti di Commissione	
3.3 – Lettere di nomina dei Presidenti	
3.4 – Ratifica delle candidature delle Commissioni	
3.5 – Pubblicazione sul sito	
4. Avvio	
4.1 – Incontro di coordinamento dei Presidenti	
4.2 – Definizione del sistema di comunicazione tra le Commissioni	
4.3 – Definizione dell'Agenda della I riunione	
4.4 – Lettera di convocazione I riunione	
4.5 – I riunione della Commissione	
4.6 – Produzione del Piano di lavoro annuale	
4.7 – Presentazione del Piano di lavoro annuale al Coordinamento Territoriale Sape	

5. Funzionamento

5.1 – Convocazione trimestrale delle Commissioni

5.2 – Redazione Rapporto consuntivo annuale

5.3 – Presentazione Rapporto Assemblea Sape

Da Convenzione Seav Bergamo

Art. 9 – Commissioni tematiche

Il Seav Bergamo attiva Commissioni tematiche quali luoghi di coinvolgimento degli enti aderenti. Il Seav Bergamo può coinvolgere all'interno delle Commissioni anche referenti di altri enti pubblici non aderenti. Le Commissioni hanno l'obiettivo di favorire lo scambio di esperienze e di informazioni, sviluppando contenuti funzionali alla programmazione e progettazione europea. Esse vengono attivate sulla base delle 5 priorità previste dalla programmazione 2021-27: un'Europa più intelligente, un'Europa più verde e a basse emissioni di carbonio, un'Europa più connessa, un'Europa più sociale, un'Europa più vicina ai cittadini.

Organigramma relazionale del Sape

In sintesi, il Sape prevede l'istituzione dei seguenti organi: l'Assemblea, il Coordinamento Territoriale, le Commissioni tematiche, la Cabina di regia e il Referente Sape dell'Ente.

L'Assemblea Sape è l'organo di indirizzo politico e strategico del servizio. È composto da rappresentanti nominati dai membri Sape. Svolge le funzioni di indirizzo strategico e valutazione dello sviluppo del servizio. Istituisce e fornisce gli indirizzi al Coordinamento territoriale.

Il Coordinamento Territoriale è l'organo di indirizzo tecnico-strategico del Sape. Nel proprio lavoro di presidio e guida operativa, il Coordinamento si rapporta, da una parte con la Cabina di regia e dall'altra, con le Commissioni tematiche. Il Coordinamento, inoltre, si rapporta

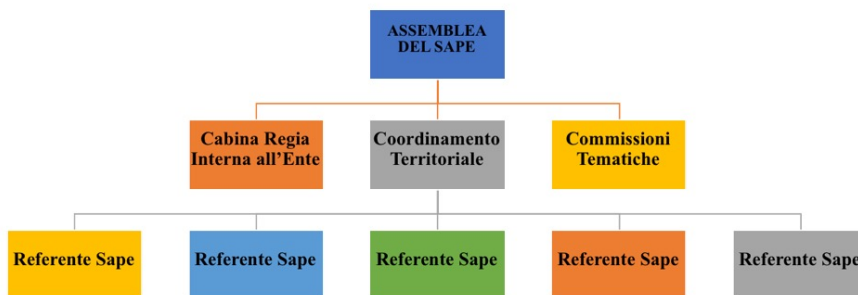
direttamente con i Referenti del Sape degli Enti nel Sape per l'organizzazione di attività e per l'erogazione dei servizi.

La Cabina di regia interna è un organo interno alla Provincia, con l'obiettivo di coordinare le attività con e per i Comuni aderenti il Sape.

Le Commissioni sono organi di confronto tra gli Enti pubblici del territorio e, eventualmente, altri soggetti attivi nel settore. Costituiscono un momento di ascolto e di partecipazione necessario a raccogliere i bisogni sul territorio e a fornire input all'Assemblea del Sape. L'attività di ascolto delle Commissioni può prendere le mosse da data-base costruiti attraverso indagini gestite mediante metodologie partecipative.

Il Referente Sape rappresenta il terminale ultimo della rete Sape per quell'ente e diviene pertanto l'antenna europea a cui rivolgersi per tutti i temi e gli aspetti legati alle attività del Sape

Fig. 2 - Le relazioni tra gli Organi del Sape



4.5. Gli Strumenti di lavoro

Introduzione metodologica

Il Sape è un modello organizzativo multilivello che agisce su tutto il territorio provinciale. È un sistema complesso che deve essere in grado di integrare esigenze, priorità, aspettative e progettualità di un numero rilevante di Enti locali che presentano, a loro volta, spiccati elementi di complessità.

Per governare tale complessità, il Sape deve pertanto disporre di strumenti di lavoro in grado di agire su tre aree specifiche che sono:

- **A.1 – Area della programmazione strategica:** è necessario disporre di strumenti che siano in grado di convogliare, nel tempo, le esigenze degli Enti coinvolti in una visione comune;
- **A.2 – Comunicazione efficace:** è necessario disporre di strumenti che siano in grado di comunicare e trasferire sul proprio territorio e oltre quanto si sta producendo in termini di valore, risultati, obiettivi raggiunti e risorse europee utilizzate;
- **A.3 – Sviluppo europeo:** è necessario disporre di strumenti che siano in grado di integrare sempre più le scelte territoriali all'interno della visione europea contribuendo al processo di costruzione europea e dando valore alle proprie specificità.

In base al modello strategico e organizzativo del Sape (Base, Intermedio, Avanzato) che ciascuna Provincia intende attivare, il Sape stesso attiverà una *set di strumenti di lavoro* (Standard, Evoluti, Innovativi) in grado di agire sulle tre suddette aree.

TIPOLOGIA	A - STRUMENTI	MODELLO
STRUMENTI STANDARD	A.1 - Programmazione strategica Piano di Sviluppo Locale (triennale) Piano Attuativo (annuale)	BASE
STRUMENTI EVOLUTI	A.2 - Comunicazione efficace Piattaforma Collaborativa Piano di Comunicazione	INTERMEDIO
STRUMENTI INNOVATIVI	A.3 - Sviluppo europeo Report Valutazione Impatto Strategia di Advocay	AVANZATO

La programmazione strategica

Mettere in campo strumenti di programmazione strategica e definire obiettivi da raggiungere nel medio e breve periodo significa condividere un disegno e una modalità di lavoro con cui perseguire tali obiettivi.

Due sono, in particolare, gli strumenti che il Sape dovrebbe attivare: il *Piano di sviluppo* e il *Piano attuativo*.

Il *Piano di sviluppo* contiene la strategia territoriale europea del Sape che deve rispondere alle esigenze del territorio ed essere adeguata alle professionalità e alle risorse che si intendono mettere a disposizione.

Il *Piano di sviluppo* va elaborato in modo condiviso attivando un processo partecipativo che conduca alla definizione di scelte di medio periodo (almeno 3 anni).

In particolare, il *Piano di sviluppo* deve tenere insieme le priorità e le esigenze territoriali con le scelte contenute nella programmazione europea, cercando quindi quel match ideale con il quale valorizzare sui fondi europei le progettualità proprie del territorio.

Il *Piano di sviluppo* dovrebbe fornire indicazioni in merito almeno alle seguenti tematiche:

- *Obiettivi europei di policy*, ad esempio: Un'Europa più intelligente; Un'Europa più verde; Un'Europa più connessa; Un'Europa più inclusiva; Un'Europa più vicina ai cittadini;
- *Fabbisogno di competenze e servizi europei* rispetto a: Informazione, Formazione, Networking, Orientamento, Ricerca partner, Progettazione, Rendicontazione, Assistenza tecnica, Advocacy;
- *Strategie relazionali locali* rispetto all'Europa con particolare riferimento a: soggetti pubblici (Enti locali, Unione dei Comuni, Gruppo di Azione Locale, Comunità montane), privati (associazioni e imprese) e del privato sociale (Volontariato, Organizzazioni del terzo settore, Associazioni di categoria, Sindacati).

Nel box a seguire, l'interessante del Sape di Livorno.

Da Convenzione Sape Livorno

Art. 6 – Organi del Sape

L'Assemblea dei Sindaci: coordinata dal Presidente della Provincia, approva le Linee Strategiche di Indirizzo, il Programma annuale di Coordinamento e monitora il lavoro svolto dal Comitato tecnico. Si riunisce sulla materia almeno una volta all'anno, sulla base di un ordine del giorno

Il *Piano attuativo* deve contenere le indicazioni operative sulle modalità di realizzazione della strategia territoriali. È uno strumento di breve periodo che deve presentare il programma annuale delle attività e la suddivisione dei compiti.

Il *Piano attuativo* dovrebbe fornire indicazioni in merito almeno alle seguenti tematiche:

- *Servizi da attivare*: selezione dei servizi, modalità di realizzazione, tempistiche, target specifici;
- *Azioni di coordinamento e operative*: modalità di funzionamento del Coordinamento territoriale, Staff messo a disposizione del Servizio, altre possibili risorse, possibili scenari di lavoro;
- *Commissioni tematiche*: criteri di composizione, modalità di lavoro, risultati attesi;
- *Percorsi di Euro-progettazione*: tematiche, numero incontri, modalità di lavoro, risultati attesi.

La comunicazione efficace

L'attività di comunicazione deve essere funzionale, per favorire la circolazione delle informazioni tra i soggetti aderenti al Sape, e strategica, volta a favorire la diffusione di quanto prodotto sul proprio territorio.

Due sono gli strumenti proposti in tale ambito: la *Piattaforma collaborativa*; il *Piano di comunicazione*.

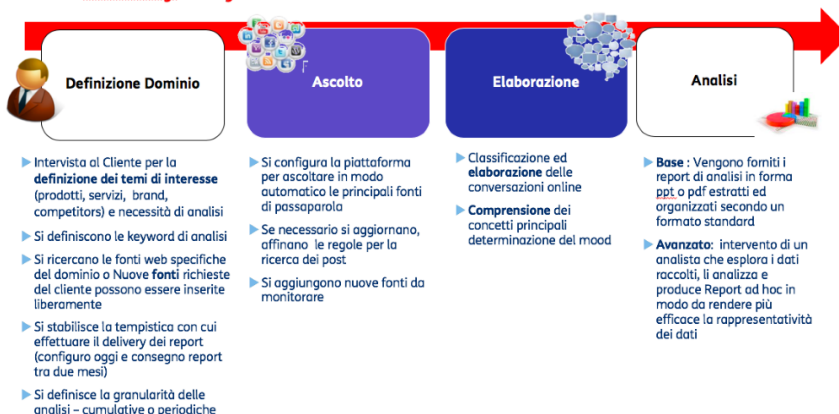
La *Piattaforma collaborativa* ha la funzione di costruire e animare la community delle persone coinvolte. La Piattaforma sostiene il networking e lo sviluppo delle capacità europee “emergenti” al fine di mettere a sistema le competenze che si andranno a formare. L’attivazione sin da subito della Piattaforma può favorire l’organizzazione del lavoro dei gruppi di euro-progettazione sperimentali che si andranno ad attivare.

Riprendendo l’esperienza del Seav Brescia, alla Piattaforma è stato collegato un servizio denominato “Social Discovery Analysis”: si tratta di uno strumento con cui studiare e analizzare in tempo reale ciò che viene scritto sul web relativamente agli argomenti del progetto.

Grazie al monitoraggio e all’ascolto del “*sentiment*” emerso, sarà possibile conoscere l’interesse da parte del mondo virtuale, studiare il pubblico digitale e *customizzare* campagne di comunicazione, marketing e disseminazione.

Seav Brescia: Social Discovery Analysis

Social Discovery Analysis – Le fasi del Servizio



SOCIAL DISCOVERY

Il *Piano di comunicazione interna/esterna* permette di diffondere informazioni in merito alle attività svolte, promuovere i risultati raggiunti e incoraggiare lo sfruttamento dei risultati.

Il Piano può valorizzare tutti gli strumenti messi a disposizione degli Enti aderenti: comunicati e rassegne stampa, contatto con i giornalisti, mailing list, newsletter, siti web, network, passaparola. Sarebbe opportuno prevedere l'attivazione di un sito Sape, di una pagina/profilo sui social network e l'organizzazione di eventi di disseminazione.

I *target group* di riferimento sono: decisori politici, amministrazioni pubbliche, scuole, educatori, enti e associazioni culturali, associazioni giovanili, studenti, opinione pubblica.

Lo sviluppo territoriale europeo

Un ulteriore livello di espansione degli strumenti di lavoro è quello dello Sviluppo europeo territoriale. Si tratta, in altri termini, di riconoscere l'impatto che i servizi hanno prodotto nel territorio e utilizzare tali risultati come volano per lo sviluppo dei servizi e delle azioni messe in campo.

Due gli strumenti di lavoro proposti: il *Report di valutazione dell'impatto*; le Strategie di *advocacy*.

La valutazione d'impatto che richiede preliminarmente un'attività di monitoraggio volta a osservare l'andamento delle attività previste e confrontare quanto realizzato con gli obiettivi dati e con le tempistiche prefissate. Le attività di monitoraggio devono consentire, inoltre, di verificare ed evidenziare ciò che è stato realizzato rispetto a quanto programmato, cogliendo il livello di realizzabilità degli obiettivi individuati nella fase iniziale.

Dal monitoraggio è poi necessario passare alla valutazione la quale permette di verificare l'efficacia, l'efficienza, l'impatto e la sostenibilità delle azioni implementate, esprimendo un giudizio in merito agli obiettivi strategici perseguiti, alle ricadute e alla replicabilità dei risultati raggiunti.

Tutto ciò va inserito nel *Piano di valutazione d'impatto del Sape*, uno strumento di rendicontazione sociale che deve essere in grado di raccontare il '*valore sociale (r)aggiunto*' con i fondi europei.

Le strategie di *Advocacy* nei confronti degli interlocutori europei (ad esempio tramite le strutture che rappresentano gli interessi dei territori a Bruxelles) si attuano partendo dai risultati del Report di valutazione d'impatto, del Piano di sviluppo, dai risultati delle Commissioni tematiche e dalle scelte strategiche dei territori. L'obiettivo è sviluppare una strategia di advocacy del Sape al fine di influenzare le politiche pubbliche attraverso un coinvolgimento di soggetti istituzionali, ma anche di settori ampi della società, costruendo alleanze larghe e stimolando la partecipazione di terze parti (mondo associativo, accademico, etc.)

4.6. I Servizi per i Comuni

Introduzione metodologica

I *Servizi europei* sono il cuore del Sape, sono le azioni messe in campo dal Sape per aiutare i Comuni ad ottenere i risultati importanti in termini di accesso ai fondi europei e di gestione efficace degli stessi.

I *Servizi europei* possono essere aggregati per livelli progressivi di complessità in tre categorie che sono:

- **Servizi standard:** sono i servizi di informazione, formazione e networking che, ad un primo livello, permettono di costituire e far crescere la rete Sape sul territorio;
- **Servizi evoluti:** sono i servizi orientamento, ricerca partner e supporto alla progettazione che, ad un secondo livello, consentono di potenziare la capacità di progettazione degli Enti Sape;
- **Servizi innovativi:** sono i servizi di rendicontazione, assistenza tecnica e *advocacy* che, ad un terzo livello, potenziano la capacità di gestione e pianificazione degli Enti locali sulla progettazione.

A queste tre tipologie di servizi corrispondono i tre modelli di riferimento del Sape (Base, Intermedio, Avanzato) che si vedranno in modo approfondito in seguito.

TIPOLOGIA	B - Servizi	MODELLO
SERVIZI STANDARD	1. Servizi Informativi 2. Servizi Formativi 3. Servizi Networking	BASE
SERVIZI EVOLUTI	4. Servizi di Orientamento 5. Servizi di Ricerca partner 6. Servizi di Progettazione	INTERMEDIO
SERVIZI INNOVATIVI	7. Servizi di Rendicontazione 8. Servizi di Assistenza tecnica 9. Servizi di Advocacy (Lobby)	AVANZATO

Servizi informativi

Sape propone una strategia di informazione integrata basata sull'organizzazione di eventi e sulla gestione ed erogazione di strumenti informativi.

I target principali di tale strategia sono gli Amministratori, i Dirigenti e i Funzionari degli Enti locali, a cui si aggiungono altri soggetti del territorio individuati come prioritari dal Sape che desiderano avere informazioni sulle opportunità di finanziamento europee, sulle modalità per intercettarle oltre che sulle politiche dell'Unione europea.

L'attività di informazione si basa sulla diffusione di informazioni specifiche e puntuali relative alle opportunità di investimento messe in campo dall'Europa e alle attività portate avanti dall' Europa in relazione a temi di interesse di ciascun Sape.

L'attivazione del monitoraggio consente quindi di raccogliere le informazioni con cui alimentare strategicamente gli strumenti informativi da mettere in campo a seguito di un'attenta azione di pianificazione effettuata individuando target e obiettivi informativi specifici da raggiungere.

1. Servizi Informativi

Newsletter Sape

**Sito o pagina web sui
bandi europei**

**Eventi informativi
europei**

Le informazioni possono essere veicolate tramite:

- *Newsletter periodiche* in funzione dei target, contenenti l'aggiornamento delle opportunità di contributo rispetto alle tematiche di interesse. Il monitoraggio può essere strutturato anche

sulla base delle esigenze specifiche degli interlocutori e quindi produrre *Strumenti informativi mirati sulle opportunità europee* (come nel caso dei Seav lombardi che ricevono periodicamente la newsletter informativa, realizzata da Anci Lombardia, personalizzata sulla base delle tematiche di interesse per il territorio) o *News dall'Europa*, schede strutturate in cui si riportano le principali novità e le principali attività in corso a Bruxelles di interesse per gli enti al fine di partecipare attivamente al sistema Europa e coglierne le opportunità 'conoscitive' offerte.

- *Sito web/Community* strumenti che consentono una comunicazione capillare e sistematica della segnalazione di nuove opportunità quali *alert*, per la scadenza ravvicinata di bandi o call, o pubblicazione nella sezione Community di progetto accessibile tramite sito web dedicato di eventuali approfondimenti delle tematiche di interesse.
- *Eventi informativi europei*, in presenza o da remoto, per conoscere le opportunità dell'Unione nella programmazione 2021 -2027, PNRR, con esperti delle strutture preposte nella programmazione e gestione delle risorse.

Servizi formativi

I servizi formativi devono consentire di intercettare i bisogni degli interlocutori al fine di offrire loro una risposta adeguata di sviluppo e crescita delle loro competenze.

I target della formazione possono essere sia interni allo Staff del Sape sia esterni ad esso, e devono favorire la costituzione di un nucleo distribuito di competenze che abbia ramificazioni nelle organizzazioni e nei settori ritenuti strategici e che sia in grado di ampliare il raggio di accesso alle opportunità.

In particolare, possono essere effettuate azioni di:

- *Formazione strategica*: percorsi condivisi in grado di promuovere competenze e conoscenze e consolidare un sistema di relazioni capaci di attivare un modello di *governance* basato sulle potenzialità del sistema locale nel suo insieme. L'obiettivo è quello di garantire la definizione di una programmazione territoriale integrata, secondo priorità tematiche. Il fine è quello di condividere con dirigenti, funzionari, tecnici e rappresentanti della società civile gli sviluppi relativi alla programmazione e la socializzazione delle innovazioni strategiche;
- *Formazione sulle tecniche e sulle opportunità*: momenti formativi sulle metodologie di progettazione europea (PCM e Gopp) e sulle opportunità europee al fine di selezionare il programma idoneo sul quale sviluppare il progetto con il quale si intende raggiungere il risultato e soddisfare le esigenze territoriali. Si potranno realizzare momenti di formazione sulle novità relative ai fondi diretti, sui fondi strutturali e d'investimento europei oltre che sui programmi di cooperazione territoriale di interesse regionale.

È opportuno predisporre un Piano di formazione del Sape che consenta un aggiornamento mirato e costante delle competenze europee al fine di garantire la qualità nel tempo degli interventi programmati.

Il Piano di formazione delle competenze deve essere definito a seguito di un'analisi del fabbisogno formativo europeo dal Coordinamento territoriale e può prevedere diverse modalità formative.

2. Servizi Formativi

Webinar tematici

**Piani di formazione
continua**

Formazione e catalogo

La formazione può avvenire in modo ‘leggero’ tramite una serie di *Webinar tematici* che si configurino come occasioni di aggiornamento specialistico rivolte ad amministratori, dipendenti e tecnici degli enti locali lombardi così come agli stakeholder.

È possibile attivare percorsi formativi più strutturati progettando e implementando *Piani di formazione continua* che consentano di sviluppare competenze solide sulla base di proposte continuative personalizzate elaborate a seguito di un’analisi specifica del fabbisogno europeo di un Ente o di un gruppo di Enti.

Ancora, è possibile attrezzarsi per offrire una sorta di formazione on-demand che sia in grado di fornire pillole formative concentrate nel tempo e volte ad affrontare esigenze specifiche e immediate. Si tratta, in questo caso, di una sorta di *Formazione a catalogo* che prevede la possibilità per ciascun soggetto aderente al Sape di attivare moduli formativi, brevi ed efficaci, sulla base di un catalogo formativo che sintetizza, per macro-argomenti, il fabbisogno di competenze tecniche del personale degli enti locali nell’ambito della progettazione europea.

Possibili marco-temi per un <i>Catalogo formativo europeo</i>	
1.	La programmazione europea 2021-2027 e NextGenerationEu
2.	L’integrazione tra i finanziamenti diretti, indiretti, Cte, Pnrr
3.	I principali programmi europei diretti e le loro caratteristiche
4.	Le fonti di informazione istituzionali e operative
5.	La progettazione europea: il PCM – Project Cycle Management
6.	L’albero dei problemi, l’albero degli obiettivi e il Quadro logico
7.	Istruzioni per l’uso: come candidare un progetto europeo
8.	Come gestire un progetto europeo e il suo partenariato
9.	Le procedure e la gestione delle piattaforme
10.	Strumenti per la rendicontazione e l’amministrazione dei progetti europei

Servizi di networking

I *Servizi di networking* vengono attivati per promuovere lo sviluppo di relazioni a livello internazionale e, allo stesso tempo, per potenziare la rete europea territoriale: quella serie di Punti Europa locali interessati a mettersi in relazione per costruire assieme strategie e progettualità da candidare sui bandi europei.

Per costruire questa doppia dinamica relazionale europea è quindi possibile mettere in pratica una serie di servizi operativi e pratici tesi ad attivare percorsi relazionali sia interni che esterni al territorio.

3. Servizi Networking

Club Sape

Networking-lab

Sape Bruxelles

In particolare, possono essere attivati, tra gli altri, i seguenti servizi:

- *Club Sape*: occasioni di confronto fra gli Amministratori degli Enti aderenti alle Convenzioni territoriali al fine di costruire una rete che consenta lo scambio di esperienze, di informazioni oltre ad essere il luogo di creazione di possibili sinergie progettuali. Nel Club Sape si possono di attivare *Tavoli di raccordo tematici* sulla Programmazione europea 21-27, sul Recovery plan, sulla Cooperazione territoriale europea e sui fondi a gestione diretta;
- *Networking-Lab*: Laboratori formativi per imparare a mappare e valorizzare la propria rete di relazioni, potenziare la capacità di sviluppare e coltivare relazioni, acquisire strumenti e metodi pratici di networking al fine di costruire, gestire e sviluppare una rete di relazioni per moltiplicare le opportunità di partecipare attivamente a proposte progettuali vincenti;

- *Sape Bruxelles*: mettere a disposizione informazioni sulle reti tematiche europee in relazione a specifiche esigenze e priorità degli Enti al fine di avere la possibilità di consultare e prendere contatto con le reti individuate a cui avanzare proposte di associazione/partnership.

Servizi di orientamento

L'orientamento su programmi e bandi dell'Unione europea permette agli Enti locali del territorio di comprendere appieno le opportunità di finanziamento europee, analizzare le proprie progettualità, sviluppare l'idea progettuale, verificarne la *candidabilità* e la finanziabilità.

Sape può attivare nei confronti dei propri membri un servizio di orientamento e consulenza a diversi livelli: (i) *Orientamento personalizzato*: organizzato in base ad una apposita scheda per la rilevazione e l'analisi delle idee-progetto; (ii) *Orientamento tematico*: ad esempio sulla cittadinanza europea per conoscere i diritti e i vantaggi acquisiti con lo status di cittadini europei, promuovere il coinvolgimento attivo dei cittadini nel dibattito sui temi europei, favorire la partecipazione diretta alle opportunità che l'Ue offre sia ai singoli sia alle loro associazioni.

Il servizio di orientamento può essere implementato attivando diversi servizi ad intensità progressiva.

4. Servizi Orientamento

Scouting bandi

Infoday sui programmi

Help-Desk bandi (in presenza o virtuali)

È possibile, in primo luogo, attivare un *Servizio di scouting* dei bandi personalizzato per supportare gli enti aderenti nella ricerca delle migliori opportunità di finanziamento, a livello locale, nazionale o europeo rispetto alle loro esigenze. L'attività di ricerca fornisce agli Enti un quadro esaustivo dell'offerta di finanziamenti finalizzati al conseguimento degli obiettivi informativi dichiarati.

In secondo luogo, possono essere organizzati *Infoday sui programmi*, momenti orientativi mirati nei quali i programmi o i bandi vengono presentati in modo preciso e puntuale anche attraverso la presentazione di esempi e buone prassi. L'Infoday orientativo si può concludere con un momento di Q&A (Question & Answer) o con brevi momenti consulenziali mirati.

Un terzo servizio da attivare, infine, può essere *Help desk bandi*: uno strumento dedicato ad una prima assistenza rispetto alle esigenze degli Enti Sape per l'identificazione degli strumenti agevolativi maggiormente idonei alle idee progettuali dei territori, per la valutazione dell'eleggibilità del candidato e per una prima valutazione dell'idea progettuale

Servizi di ricerca partner

Il servizio di ricerca partner può essere strutturato partendo da un'analisi degli interessi e delle esigenze degli Enti aderenti al Sape. La ricerca partner prende le mosse da *abstract* o idee progettuali non ancora ben delineate piuttosto che su segnalazioni puntuali di partenariati costituenti.

In ogni caso, la modalità operativa per attivare i Servizi connessi alla ricerca partner è la compilazione di una scheda contenente una sintesi del progetto e una richiesta di assistenza per l'individuazione dei partner più idonei per lo sviluppo e per la candidatura.

Il Sape si può attivare per ricercare i partner richiesti dagli Enti aderenti che stanno lavorando alla costruzione di partenariati europei con cui sottoporre candidature a valere sui fondi europei.

5. Servizi Ricerca Partner

Azioni mirate di ricerca partner

Lettera di *endorsement*

Supporto richiesta Reti Europee

I Sape possono, in primo luogo, mettere in campo le innumerevoli *Azioni mirate di ricerca partner*, azioni che devono essere pianificate e strutturate all'interno dello Staff. Vi è la possibilità di attivare la ricerca partner navigando sui siti dei vari programmi europei; è possibile attivare la ricerca analizzando e monitorando banche-dati o social network di settore; si può, inoltre, dialogare con l'Ufficio di rappresentanza a Bruxelles della propria Regione per chiedere un supporto in tal senso.

Oltre a questo, può essere utile, in fase di ricerca partner, richiedere lettere di *endorsement*: il Sape, in altri termini, si può attivare per ottenere lettere di supporto istituzionale che fungano da elemento motivazionale nei confronti dei potenziali partner europei.

Infine, il Sape può sostenere gli Enti aderenti nella messa a punto di una richiesta di ricerca partner da formulare nei confronti di specifiche reti europee di settore.

Servizi di progettazione europea

I servizi di progettazione europea riguardano l'attività di accompagnamento alla predisposizione di candidature di proposte progettuali sui bandi europei o di derivazione europea. I servizi di progettazione devono essere attivati rigorosamente secondo le metodologie europee al fine di garantire la predisposizione di proposte progettuali di qualità.

Per questo, è necessario disporre di competenze tecniche specialistiche sulla progettazione attivando processi partecipativi interni ed esterni al proprio ente anche costruendo partenariati locali forti ed efficienti.

6. Servizi Progettazione

**Eurolab sulla
progettazione europea**

**Tavoli di Euro-
Progettazione**

**Supporto diretto alla
progettazione**

Un primo servizio che si può attivare per sostenere lo sviluppo di progetti europei da parte degli Enti aderenti al Sape è l'*Euroloab partecipativo sulla progettazione europea*. Si tratta di momenti formativi on-the-job, percorsi nei quali si apprendono le tecniche della progettazione europea mentre assieme si costruisce il progetto da candidare al finanziamento. Questo servizio richiede la guida di un euro-progettista in grado di coniugare la formazione con la progettazione, di attivare processi di crescita delle competenze europee e sviluppo di progettualità che conducano, in modo condiviso e compartecipe, alla costruzione del progetto da candidare in sede europea.

L'Eurolab, come precisato nella tabella che segue (cfr. *Approfondimento sugli Eurolab partecipativi*) può essere utilizzato come strumento cooperativo finalizzato alla ricerca di soluzioni comuni.

Approfondimento sugli Eurolab partecipativi

L'Eurolab è uno strumento basato sul cooperative learning e sul team work, metodologie volte a promuovere processi dinamici di apprendimento e cooperazione a partire dal ruolo attivo e interattivo dei partecipanti.

È volto a favorire la condivisione e la co-costruzione di conoscenze, soluzioni e proposte.

L'Eurolab si basa sulla creazione di una relazione significativa tra i conduttori e i partecipanti grazie all'utilizzo di un set integrato di modalità didattiche prevalentemente non-formali.

Le metodologie didattiche-operative non formali possono essere: la Lezione interattiva; il World Cafè; lo scambio di Best practice; l'utilizzo di Testimonial; la Simulazione di situazioni concrete; le Esercitazioni guidate.

Un livello ulteriore rispetto a questo è rappresentato dall'attivazione di *Tavoli di progettazione*. In questo caso, l'obiettivo è specificatamente quello della co-progettazione: ci si mette assieme per costruire un progetto da candidare su un bando. In questo caso, il Sape svolge la funzione di coordinamento del processo progettuale sulla base di una programmazione che può essere determinata anche in Convenzione, come è nel caso di Pavia.

Da Convenzione Seav Pavia

Art. 6 – Formazione in euro-progettazione

Seav Pavia attiva fino ad un massimo di 5 percorsi di Formazione in Europrogettazione così come previsto dalla fase di start-up del progetto Lombardia Europa 2020, quali strumenti propedeutici all'attivazione dei Gruppi di europrogettazione.

I percorsi di formazione in europrogettazione consentono di far crescere sul territorio competenze e professionalità in grado di gestire processi connessi alla progettazione europea. I suddetti percorsi sono guidati da progettisti esperti individuati e finanziati dal progetto Lombardia Europa 2020.

L'adesione degli enti aderenti ai singoli percorsi di formazione in europrogettazione è libera, ferma restando l'esigenza metodologica connessa al numero massimo di partecipanti per percorso.

Oltre a questi due strumenti, è poi possibile dotarsi all'interno del Sape di euro-progettisti in grado di sviluppare progetti al fianco di o per conto degli Enti aderenti. In questo caso, il servizio può essere erogato a fronte di un compenso, seppur calmierato, come avviene nel caso del Seav Lucca e del Sape Livorno.

Servizi di rendicontazione

La rendicontazione è uno delle procedure di maggiore complessità nell'ambito della progettazione europea perché impone di confrontarsi con strumenti di lavoro e procedure rigorose e strutturate e soprattutto difficilmente riscontrabili all'interno del sistema della PA nazionale.

Per questo motivo, è utile e necessario attivare servizi in questo ambito al fine di sostenere i Comuni nella corretta gestione delle procedure connesse alla rendicontazione.

7. Servizi per la rendicontazione

**Laboratorio sulla
rendicontazione europea**

**Linee Guida sulla
rendicontazione europea**

**Consulenza specialistica
diretta**

Come per i *Servizi di progettazione*, anche in questo caso si può attivare l'organizzazione di un *Eurolab sulla rendicontazione europea*. Un processo partecipativo volto a condividere le problematiche legate alle procedure di rendicontazione e ad attivare processi condivisi di costruzione di soluzioni comuni è sicuramente un supporto concreto che si fornisce agli Enti locali.

Associato al tema della rendicontazione, è possibile prevedere l'elaborazione di *Linee guida specifiche* che tengano conto anche delle esigenze specifiche raccolte nei momenti di incontro o condivise all'interno del Coordinamento territoriale. Le *Linee guida specifiche sulla rendicontazione* devono fornire indicazioni utili per assicurare una corretta ed efficace gestione finanziaria dei progetti descrivendo in modo dettagliato le procedure da seguire per la gestione finanziaria e fornendo una serie di strumenti operativi (modelli, *check list*, piste di controllo, etc.) per facilitare l'adozione e l'espletamento delle procedure richieste.

Oltre a questi due servizi, è possibile dotare il Sape di un professionista esperto di rendicontazione che sappia fornire risposte immediate a sportello o che attivi azioni di *Consulenza specialistica diretta* finalizzata a risolvere eventuali problematiche poste dai Comuni.

Servizi di assistenza tecnica

Nel momento in cui un viene accolta la domanda di finanziamento, si attiva il processo di gestione di un progetto. Il coordinamento e la gestione del progetto è, solitamente, in capo al Lead partner – capofila – che deve gestire il rapporto sia con l’ente finanziatore (Commissione europea/Autorità di Gestione) che con gli altri partner e rappresenta un punto di collegamento tra tutti i partner di progetto e gli enti competenti per il programma di riferimento.

In tale contesto, il Servizio di assistenza tecnica riguarderà il supporto per la gestione tecnica e amministrativa del progetto relativo ai fondi diretti, indiretti, della Cte o del Pnrr.

In questo ambito può essere molto utile valorizzare l’esperienza di ciascuno costruendo, ad esempio, un *Prontuario delle Lezioni apprese (Lessons learnt)* all’interno del quale andare ad inserire soluzioni o procedure specifiche costruite assieme a cui fare riferimento quando si presentano casi simili.

8. Servizi Assistenza Tecnica

Laboratorio sulla gestione di progetti europei

Strumenti di *European Project Management*

Consulenza specialistica diretta

Come già visto precedentemente, anche in questo caso il consiglio è quello di attivare in primo luogo un *Eurolab sulla gestione di progetti europei*, ovvero un processo partecipativo che consenta di far emergere e interpretare eventuali problematiche da condividere e affrontare in modo cooperativo.

Oltre a questo, tuttavia, è possibile procedere ad elaborare in modo specifico *Strumenti di European-project-management* che tengano conto di esigenze specifiche raccolte nei momenti di incontro o condivise all’interno del Coordinamento territoriale. Questi strumenti devono fornire gli input e le

indicazioni necessarie per assicurare una efficace e sana gestione dei processi e delle procedure del progetto descrivendo in modo dettagliato le azioni e i passi da compiere in funzione delle indicazioni contenute nei manuali dei diversi programmi.

Oltre a questi due servizi, il Sape si può dotare di una figura esperta di *European-project-management* che sappia fornire risposte immediate a sportello o che attivi azioni di *Consulenza specialistica diretta* finalizzata a risolvere eventuali problematiche poste dai Comuni.

Servizi di advocacy

L'*advocacy* (o lobby) è l'ultimo dei servizi che può essere attivato dal Sape e consiste nell'attivazione di percorsi che consentano di creare progettualità e strategie europee a partire dalle esigenze locali cercando in questo modo di irradiare l'Europa delle priorità e delle potenzialità provenienti dai territori al fine di poterle valorizzare anche mediante finanziamenti ad hoc.

Questo tipo di strategia richiede l'attivazione di una serie di strumenti specifici che consentano la definizione chiara e operativa di priorità territoriali tra innestare all'interno del processo di sviluppo della programmazione europea. Si tratta, in altri termini, di attivare un dibattito politico-istituzionale che conduca, tramite l'organizzazione di incontri seminariali, workshop e altro, ad innescare processi partecipativi.

9. Servizi di Advocacy

Commissioni tematiche

Matrice di finanziabilità

Azioni dirette europee

In questo ambito, il primo strumento da attivare è l'istituzione e la gestione delle Commissioni tematiche previste dal Sape. Le Commissioni

infatti possono costituire il luogo del dibattito, del confronto e, soprattutto, della emersione della strategia territoriale con cui presentarsi in Europa.

Un altro servizio importante in questo senso è la *Matrice di finanziabilità* che consente di rappresentare su un sistema di assi cartesiani le priorità territoriali e i fondi con cui finanziarle, andando in questo modo ad intercettare eventuali coni d'ombra su cui attivare processi di *advocacy*.

L'ultimo servizio, infine, è la messa in campo di *Azioni Dirette Europee*, azioni che consentano di promuovere la conoscenza dei meccanismi europei a partire da esperienze concrete di *advocacy*, che siano rivolte alle Istituzioni europee e che muovano dai temi di interesse del territorio. Operativamente, le *Azioni Dirette Europee* devono mettere in evidenza una proposta, un tema e/o un'esigenza specifica e portarla all'attenzione di uno o più interlocutori afferenti alle Istituzioni europee.

Elenco completo dei Servizi europei del Sape

1. Servizi Informativi	<ul style="list-style-type: none"> 1. Newsletter Sape 2. Sito o pagina web sui bandi europei 3. Eventi Informativi Europei
2. Servizi Formativi	<ul style="list-style-type: none"> 4. Webinar tematici 5. Piani di formazione continua 6. Formazione a catalogo
3. Servizi di Networking	<ul style="list-style-type: none"> 7. Club Sape 8. Networking-LAB 9. Sape Bruxelles
4. Servizi di Orientamento	<ul style="list-style-type: none"> 10. Scouting bandi 11. Infoday sui programmi 12. Help-Desk virtuali
5. Servizi Ricerca partner	<ul style="list-style-type: none"> 13. Azioni mirate di ricerca-partner 14. Lettere di endorsment 15. Supporto Richiesta Reti Europee
6. Servizi sulla Progettazione	<ul style="list-style-type: none"> 16. Laboratori sulla progettazione europea 17. Tavoli di Euro-Progettazione 18. Supporto diretto alla progettazione
7. Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> 19. Laboratorio sulla rendicontazione europea 20. Linee guida sulla rendicontazione europea 21. Consulenza specialistica diretta
8. Assistenza tecnica	<ul style="list-style-type: none"> 22. Laboratorio sulla gestione di progetti europei 23. Strumenti di <i>European-project-management</i> 24. Consulenza specialistica diretta
9. Advocacy	<ul style="list-style-type: none"> 25. Commissioni tematiche 26. Matrici di finanziabilità 27. Azioni Dirette Europee

4.7. Lo Staff condiviso

Introduzione metodologica

Il Sape prevede di dotarsi di uno Staff condiviso per la gestione dei servizi, dei processi e delle procedure funzionali al suo sviluppo. Lo Staff può essere costituito da personale messo a disposizione dall'Amministrazione provinciale o da ogni associato, valorizzando il personale interno alle amministrazioni coinvolte, oppure può essere individuato esternamente tramite selezione pubblica.

Seguendo l'impostazione metodologica assunta dal Sape quale modello di modelli, possiamo riscontrare tre possibili dotazioni organiche con cui confrontarsi che dipendono dall'investimento che è possibile effettuare in relazione al sistema di servizi che si vuole implementare. I tre livelli sono:

- **Staff minimo:** sono le figure (non necessariamente a tempo pieno) di cui bisogna disporre per attivare un Sape Base e sono: un dirigente, un funzionario e un amministrativo;
- **Staff strutturato:** sono le figure da attivare per disporre di un Sape solido e in grado di offrire servizi complessi. È composto da: un dirigente, un funzionario, un amministrativo, un orientatore europeo e un euro-progettista da ricercare anche mediante l'attivazione di long list di esperti;
- **Staff complesso:** alle figure di cui sopra si aggiungono profili evoluti quali: l'esperto di rendicontazione e procedure, il Coach-europeo e l'*European project manager*.

TIPOLOGIA	C - STAFF	MODELLO
STAFF MINIMO	Dirigente Funzionario Amministrativo	BASE
STAFF STRUTTURATO	Orientatore europeo Europrogettista Long List di esperti	INTERMEDIO
STAFF COMPLESSO	Esperto Rendicontazione Coach-europeo European Project Manager	AVANZATO

Staff minimo

Per l'attivazione del Sape Base relativo all'implementazione dei Servizi di informazione, formazione e networking sono previste tre figure: il Dirigente, il Funzionario e l'Amministrativo.

Il Dirigente di riferimento è individuato all'interno della Provincia tra coloro ritenuti più adeguati per esperienze e competenze. Da segnalare che, nella maggior parte dei casi considerati, gli Uffici Europa o l'Ufficio Europa Multilivello fa riferimento solitamente al Dirigente del Settore programmazione strategica o Pianificazione territoriale.

Tra tutte le risorse impegnate all'interno del Sape, la figura *pivot* è quella del Funzionario, il cui impegno dovrebbe essere distribuito sui Servizi base (informazione, formazione e networking) oltre che sulle attività di coordinamento operativo. A queste due figure si aggiunge necessariamente quella dell'Amministrativo che svolge funzioni contabili procedurali e di segreteria.

Staff strutturato

Il livello ulteriore, quello del Sape Intermedio, dove è prevista l'erogazione dei *Servizi evoluti* (orientamento, ricerca partner, progettazione), richiede l'innesto di ulteriori figure a forte valenza tecnica aventi competenze nel campo del *project-design* (possibilmente con l'utilizzo del PCM – Project Cycle Management), della gestione dei partenariati e nella composizione di consigli orientativi.

A questo livello, il Sape focalizza l'attività di progettazione per cui è necessario disporre di figure che siano in grado di presidiare le tre fasi della costruzione di un progetto (la decisione di candidare un progetto, la costruzione del partenariato, la gestione di un application form) e gestire gruppi di euro-progettazione composti dai funzionari e tecnici degli Enti associati.

Tali figure possono essere inserite all'interno del Sape in modo strutturale, se possibile, oppure possono essere attivate e messe a disposizione dei Comuni di volta in volta ricorrendo alla procedura selettiva delle Long list di esperti.

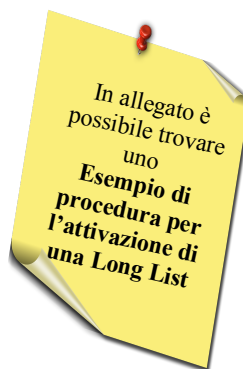
Approfondimento

Long list esperti

Al fine di dotarsi di una struttura flessibile, è possibile ricorrere al meccanismo delle *Long-list* quale strumento per comporre un elenco di esperti di settore, 'certificati' da una apposita Commissione di valutazione, da cui attingere per incaricare professionisti nello svolgere le funzioni richieste (progettazione, rendicontazione, formazione, ...).

Possono richiedere l'iscrizione nella Long List coloro che abbiano un'adeguata esperienza nel campo dell'euro-progettazione e una esperienza comprovata in modo chiaro dal curriculum vitae.

La Long list può riguardare, ad esempio, le seguenti competenze: esperienza nell'ambito della progettazione; gestione e coordinamento di progetti europei; gestione di gruppi di progettazione europea; conoscenza e utilizzo del PCM (*Project Cycle Management*); conoscenza delle procedure previste dai programmi europei; gestione di processi organizzativi finalizzati alle opportunità europee; monitoraggio e valutazione dei processi e degli impatti ottenuti con i progetti europei; gestione di processi di comunicazione connessi alla progettazione europea



Staff complesso

Se si passa al terzo livello (Sape Avanzato), è necessario prevedere l'attivazione di *Servizi innovativi* quali il supporto alla rendicontazione che nell'ottica proposta dal Pnrr è sempre più anche una rendicontazione sociale

tesa a dimostrare gli effetti prodotti dalle risorse, l'assistenza tecnica ai Comuni nella gestione dei progetti e l'attivazione di strategie di *advocacy*.

In questo ambito servono figure tecniche quali l'esperto di rendicontazione e il valutatore, per tutta l'attività di rendicontazione e rendicontazione sociale. Serve un Project manager, in grado di gestire processi progettuali complessi perché orientati alla valorizzazione delle priorità territoriali in chiave europea.

Serve soprattutto un *Coach-europeo*. Il Coach-europeo (o Sape-Coach) è un esperto nel campo dei fondi e dei modelli organizzativi europei e ha il compito di affiancare i territori nella fase di progettazione e start-up del Sape soprattutto con funzioni di orientamento e supporto, come emerge nell'esempio riportato nel box che segue relativo al Seav di Lecco.

Il Coach-europeo, tecnicamente, è l'allenatore del Sape sulle tematiche europee e ha il compito di guidare il territorio ad essere efficace ed efficiente nella gestione delle politiche e dei fondi europei, deve essere in grado di aggregare sinergicamente diversi Enti locali nel far fronte in modo solido e moderno alla sfida europea che si profila davanti a noi. Il Coach-europeo si muove sulla base di tre strategie:

- (i) ascoltare il territorio, per cogliere il fabbisogno di competenze e di esperienze da valorizzare;
- (ii) alimentare la motivazione europea, che si basa sulla capacità di spiegare, raccontare e sostenere le ragioni e i motivi per cui vale la pena ricercare sempre e costantemente la dimensione europea;
- (iii) promuovere il *problem solving*, come capacità di avanzare soluzioni pratiche e semplici per risolvere problemi che possono risultare complessi.

Da Convenzione Seav Lecco

Art. 5 – Staff di lavoro

Seav Lecco si dota di uno Staff di lavoro per la fase di start-up del Servizio costituito dalle figure messe a disposizione dal progetto Lombardia Europa.

Compongono lo Staff del Seav Lecco le seguenti figure:

- a) n. 1 Seav-Coach, come figura esperta con funzioni di orientamento e supporto;
- b) n. 2 (minimo) Formatori in europrogettazione quali figure tecniche in grado di fornire risposte specialistiche e gestire percorsi formativi in risposta alle esigenze degli enti aderenti sulle problematiche connesse alla progettazione e alla gestione di progetti europei (...)

Referenti del Sape negli Enti aderenti

I Referenti Sape negli Enti aderenti fanno parte, idealmente, dello staff condiviso attivato dal servizio.

Essi svolgono prevalentemente una funzione gestionale che attiene alle seguenti azioni: promuovere i servizi Sape nel proprio Ente; rilevare bisogni/contenuti e condividere all'interno del Sape interventi che risolvono i problemi; connettere strumenti d'intervento; saper re-interpretare e restituire le informazioni che provengono dal Sape per i propri colleghi.

Allo stesso tempo, i Referenti Sape negli Enti aderenti svolgono anche una Funzione relazionale che attiene alle seguenti azioni: saper comunicare efficacemente ai propri Amministratori (supporto alle decisioni); mettere insieme le persone e saperle far cooperare; attivare reti con i soggetti del territorio e strutture organizzate sul territorio (ASL, GAL, Patti, Parchi, PIT, ITI, gestori della Aree Interne, ecc.); attivare relazioni stabili con i referenti e i colleghi impegnati nel Sape.

4.8. Le Risorse per la sostenibilità del Sape

Introduzione metodologica

Il Sape ha dei costi di attivazione e di implementazione che devono essere considerati. L'entità dell'investimento finanziario di ogni Sape – come emerge chiaramente, ad esempio, dalla descrizione dello Staff da attivare – dipende dal livello al quale ci si vuole attestare (Base, Intermedio e Avanzato) e, all'interno di ciascuno di questi, dalle scelte strategiche e dagli obiettivi specifici che si vogliono perseguire.



Indipendentemente dal livello di investimento che si intende effettuare, il Sape ha la possibilità di dimostrare – in quanto servizio di *fund-raising* volto a ‘raccolgere’ fondi – che l'investimento effettuato può essere recuperato – direttamente o indirettamente – con i risultati ottenuti.

Le modalità per finanziare le attività connesse al servizio possono essere di diversa natura (come emerge dallo schema che segue) e possono inoltre essere giustificate attraverso una sorta di *ROI europeo* (*Return of*

Investment) del servizio che consente di dimostrare che ad ogni euro investito nel Sape ne rientrano nelle ‘casse’ degli Enti finanziatori (*Roi Europeo Interno*) o di Altri Enti del territorio (*Roi Europeo Esterno*) 10, 100 o 1000 euro a seconda delle *performance* ottenute.

Da segnalare che l’investimento sul Sape trova forme di giustificazione anche nel raggiungimento di risultati intangibili (sviluppo di competenze, miglioramento della qualità della vita, incremento della competitività delle imprese, ...) da tradurre in indicatori di risultato.

Autofinanziamento della Provincia e degli Enti aderenti

L’autofinanziamento del Sape da parte della Provincia è la prima modalità con la quale sostenere l’attivazione e l’implementazione delle attività del servizio. In questo caso, l’Amministrazione provinciale si farebbe carico dei costi del Sape volendo finanziare direttamente le attività di accesso e utilizzo efficace dei fondi da parte degli Enti locali del territorio.

Con la modalità dell’autofinanziamento, la Provincia non pone l’accento sul *Roi-Eu-Interno*, ovvero sulla possibilità di poter recuperare *in toto* o in quota parte le risorse investite sull’Ufficio, quanto piuttosto sul *Roi-Eu-Esterno*, ovvero sul fatto che gli Enti del territorio aumentino la propria capacità di attrazione di fondi e sappiano gestirli in modo efficace.

Il *Roi europeo* viene quindi definito dallo sviluppo di competenze europee o dal numero di progetti presentati e finanziati grazie all’utilizzo dei servizi offerti dal Sape. Se, tra i progetti finanziati, si dovessero trovare anche progetti che coinvolgono la Provincia, allora potremmo individuare un *Roi-Eu-Interno*, se invece dovessero riguardare solo gli altri Enti, allora potremmo calcolare il solo *Roi-Eu-Esterno*.

L’autofinanziamento, inoltre, potrebbe riguardare, oltre che la Provincia, anche tutti gli Enti aderenti i quali, mettendo a disposizione risorse proprie, potrebbero decidere di collaborare alla realizzazione delle attività previste dal servizio. In questo caso, verrebbe calcolato direttamente il *Roi-*

Eu-Interno, andando così a stimare i risultati finanziari ottenuti dagli Enti aderenti al Sape grazie ai servizi erogati dallo stesso. Un esempio di questa modalità di finanziamento del Sape lo ritroviamo nella Convenzione del Seav di Lucca, la quale prevede espressamente questo tipo di scelta come emerge dal box che segue.

Da Convenzione Seav Lucca

Art. 5 – Disposizioni organizzative

La Provincia di Lucca mette a disposizione dei Comuni del territorio il personale del Servizio Europa di Area Vasta per l'espletamento delle funzioni e delle attività di cui al precedente art. 3.

Sono previste riunioni periodiche sia a livello tecnico, per l'organizzazione ed il coordinamento delle attività, sia a livello politico per l'individuazione delle priorità e degli obiettivi da stabilirsi di comune accordo fra gli enti interessati.

I Comuni del territorio individuano al proprio interno una figura di riferimento che possieda le competenze minime per operare in questo specifico settore della progettazione europea.

Ognuno opera utilizzando propri mezzi, strutture, locali e attrezzature. I beni messi a disposizione dai singoli enti rimangono di loro proprietà e sono concessi ad uso gratuito limitatamente alle finalità della gestione associata oggetto della presente convenzione.

Condivisione dei costi sostenuti da parte della rete Sape

A differenza del meccanismo dell'autofinanziamento, la modalità di condivisione dei costi sostenuti per l'attivazione del Sape prevedrebbe la definizione di un budget per il finanziamento delle attività che verrebbe poi ripartito tra i soggetti aderenti al Sape attraverso un meccanismo di quote da versare al capofila del Sape, segnatamente la Provincia. I criteri di ripartizione dei costi e quindi la definizione delle quote possono essere molteplici e dipendono dalle scelte dei territori. Si può definire una quota unica calcolata suddividendo i costi dei servizi per il numero di Enti aderenti; è possibile per contro fissare quote differenziate in base al numero di abitanti dei diversi Comuni (facendo versare quote minori ai Comuni più piccoli).

Un esempio di questo meccanismo è riscontrabile nella prima Convenzione del Seav Brescia (come emerge dal box che segue), che ha regolamentato il funzionamento del Servizio dal 2015 al 2021 quando, con l'avvento del Seav collegato con il progetto *Lombardia Europa 2020*, tale meccanismo è stato superato grazie al contributo dell'Fse di Regione Lombardia per il finanziamento dei servizi.

Da Convenzione Seav Brescia

Art. 5 – Risorse finanziarie per la gestione associata

Seav gli Associati si impegnano a stanziare annualmente nei propri bilanci di previsione le somme di propria competenza, tenuto conto delle previsioni di spesa correlate al piano annuale approvato dalla Comitato di Pilotaggio. La copertura dei costi va ripartita tra i Comuni/Enti/Unioni o associazioni di Comuni in proporzione alla popolazione. Il costo complessivo per il funzionamento del Seav sarà quantificato in tempo utile per la predisposizione dei bilanci dei singoli Enti. In ogni caso verrà redatto con cadenza annuale. Il costo complessivo di Seav verrà determinato dal Comitato di Pilotaggio. I singoli Comuni/Enti/Unioni o associazioni di Comuni possono concorrere alla copertura dei costi sia con risorse finanziarie, sia con personale (costo lordo), sia con beni strumentali (valore di acquisto o residuo). Le entrate o uscite provenienti dai singoli progetti aggiudicati sono ripartite tra gli Enti secondo quanto stabilito dal Comitato di pilotaggio.

Art. 6 – Risorse umane e strumentali

Gli associati si impegnano a consentire l'utilizzo dei propri dipendenti, mezzi, strutture, locali e attrezzature in base a quanto verrà stabilito in sede di Comitato di Pilotaggio. I beni messi a disposizione dai singoli enti rimangono di loro proprietà e sono concessi ad uso gratuito limitatamente alle finalità della gestione associata oggetto della presente convenzione. L'acquisto di nuovi beni viene deciso dal Comitato di cui sopra e può essere effettuato pro quota o a intero carico di un Ente convenzionato, che in tal caso ne acquisisce la proprietà. Ove i beni siano acquisiti pro quota, la destinazione degli stessi e il loro valore dei necessari conguagli in caso di scioglimento della presente convenzione o di recesso di uno o più soggetti, viene deciso dal Comitato citato sulla base del valore di mercato al momento dello scioglimento/recesso.

La condivisione dei costi sostenuti dal Sape da parte di tutti gli Enti aderenti permetterebbe di realizzare una personalizzazione del ROI calcolando il *ROI-Eu-Interno* del proprio Ente, stimando in questo modo il risultato finanziario ottenuto in base all'investimento effettuato e confrontandolo con quello degli altri soggetti. Questi dati, messi a confronto, permetterebbero di avviare una riflessione approfondita sul proprio investimento anche in relazione ai risultati ottenuti dagli altri attivando riflessioni e considerazioni da mettere al servizio dell'intera comunità.

Servizi a 'mercato' calmierato

Un'ulteriore modalità per sostenere i costi del Sape è quella di 'vendere' servizi o, per essere più precisi, di ricorrere al meccanismo di rimborso di eventuali spese sostenute.

La qualità delle competenze presenti all'interno della macchina pubblica è spesso elevata e, se ci sono le condizioni, può essere molto positivo metterle a disposizione di altri Enti locali che ne chiedano l'utilizzo.

Non si tratta, in questo caso, di una vera e propria prestazione a mercato, quanto – come qui definito – di un 'mercato calmierato' ovvero dell'individuazione dei costi sostenuti per l'eventuale servizio (ad es. supporto alla progettazione, supporto alla rendicontazione, consulenza finanziaria, ...) rispetto ai quali verrebbero definite quote di rimborso.

Oltre a ciò, inoltre, è necessario definire le modalità di gestione di questo tipo di risorse tra gli Enti. La modalità utilizzata dal Sape di Livorno e dal Seav di Lucca è quella dell'Accordo integrativo tra Enti, una modalità trasparente definita di volta in volta in base alla tipologia di servizio offerto che potrebbe essere già prevista in Convenzione, come emerge dai box che seguono.

Riuscire a sostenere parte dei costi del servizio tramite entrate provenienti da *Accordi integrativi* permette di abbassare l'entità dell'investimento effettuato andando ad incidere positivamente sul Roi.

Da Convenzione Sape Livorno

Art. 8 – Articoli Integrativi Specifici

Ciascun Comune aderente potrà richiedere all'Ente Capofila del Servizio Associato Politiche Europee, mediante successivi accordi integrativi ed in base alle proprie esigenze, un supporto specifico in relazione alle competenze e finalità del Sape. Gli accordi integrativi saranno approvati di volta in volta dagli organi competenti e potranno avere ad oggetto, con riferimento alla tipologia di bando di finanziamento a cui s'intende partecipare, sia attività di progettazione, al fine di presentare una candidatura, sia la gestione amministrativa, il monitoraggio, la rendicontazione e la comunicazione del progetto, in caso di ammissione a finanziamento, in base alle regole che sovrintendono ogni specifico bando e programma. In essi saranno disciplinate le modalità di collaborazione ed eventuali

Da Convenzione Seav Lucca

Art. 4 – Articoli specifiche non ricomprese nella Convenzione

Il Seav, su richiesta esplicita di uno o più Comuni, può attivare forme di avvalimento onerose per la scrittura di candidature, il supporto alla gestione di progetti e/o il coordinamento di gruppi di progettazione interdisciplinari e intercomunali su finanziamenti specifici da attivare o in corso.

In questi casi le condizioni di collaborazione e le modalità di rimborso spese saranno oggetto di accordo specifico tra i soggetti interessati.

Finanziamento da Fondi regionali / nazionali

Un'ulteriore modalità per sostenere i costi del Sape è quella di ricorrere al finanziamento tramite fondi regionali o fondi nazionali. È questo il caso del Seav di Brescia e di tutti i Seav lombardi la cui attività di progettazione, sperimentazione e implementazione è stata finanziata con il Fondo Sociale Europeo di Regione Lombardia (cfr. POR FSE 2014-2020 della Lombardia, Asse *IV - Capacità istituzionale e amministrativa*).

È questa una modalità fortemente auspicata dai territori soprattutto in fase di avvio. La possibilità, infatti, di vedersi supportare nel creare le condizioni territoriali minime per far nascere un Sape rappresenterebbe un motore motivazionale – un ‘forte incentivo di partenza’, come emerso dagli incontri con le Province – e costituirebbe uno stimolo a considerare attentamente l'opportunità di attivare un Sape.

Allo stesso tempo, è nelle corde dei fondi strutturali e degli strumenti di programmazione sviluppati a livello nazionale e regionale la possibilità di creare e innovare le modalità di strutturazione delle reti territoriali istituzionali nel rispetto dei ruoli e dei compiti normativamente definiti.

Seguendo questa via, tali fondi potrebbero essere messi a disposizione di sperimentazioni territoriali volte a promuovere: (i) il rafforzamento del sistema amministrativo; (ii) il potenziamento dei sistemi di *governance* (soprattutto multilivello); (iii) la crescita delle competenze europee delle istituzioni coinvolte nella gestione dei fondi europei.

Co-finanziamento di Fondi europei

Un'ultima possibilità – forse la via maestra – da perseguire per favorire il finanziamento dei Sape è il co-finanziamento con Fondi europei.

Il Sape potrebbe, infatti, favorire lo sviluppo e la presentazione di progetti da parte dell'Ente capofila, segnatamente la Provincia, sia in qualità di Project Leader che di Partner, al fine di ottenere risorse con cui cofinanziare l'attività dell'ufficio.

Su questa modalità due sono gli approfondimenti che emergono.

Il primo approfondimento riguarda la tipologia di fondi. Vi sono programmi che più di altri potrebbero favorire questo tipo di meccanismo. Sono i programmi con co-finanziamenti bassi (si pensi a Erasmus+) o addirittura nulli: il riferimento va ai programmi di Cooperazione Territoriale Europea, altrimenti detti Interreg, dove per gli Enti pubblici il co-finanziamento dell'Ente è pari a zero essendo tutto finanziato da un mix composto da fondi europei e da fondi nazionali (messi a disposizione per il tramite di un fondo di rotazione nazionale).

Il secondo approfondimento riguarda invece le modalità di rendicontazione. Il fatto di ottenere un finanziamento europeo permette di ottenere risorse per finanziare attività che devono essere documentate e rendicontate. La valorizzazione, in questo caso, deve essere necessariamente codificata attraverso un sistema di rendicontazione trasparente e rigoroso.

5. LE 3 POSSIBILI ARTICOLAZIONI DEL SAPE

5.1. Introduzione metodologica

Il modello Sape, inteso come un *modello di modelli*, propone una modularità delle sue componenti strutturali che ne consente una pronta adozione in tutti i contesti provinciali in relazione: (i) alle condizioni di partenza, (ii) agli obiettivi che si intendono perseguire, (iii) alla tipologia di servizi da attivare e (iv) alle risorse umane e finanziarie che si intendono impiegare.

A partire da tali specificità i 3 modelli del Sape (Base, Intermedio Avanzato), già ampiamente descritti nei paragrafi precedenti, vengono qui riproposti in una modalità narrativa differente che consente di evidenziarne le specificità e le modalità applicative; una presentazione operativa dei tre modelli che permette di fornire uno sguardo d'insieme e di approfondire le parti di interesse recuperando le informazioni di dettaglio nei paragrafi precedenti.

Prima di procedere a illustrare tale narrazione, tuttavia, richiamiamo l'attenzione sul fatto che tutti i modelli proposti si basano sulla medesima struttura amministrativa e sui medesimi organi di *governance*, elementi previsti in tutti e tre i modelli che possono, tuttavia, essere attivati ad intensità differente in funzione dell'investimento che si intende effettuare.

Gli *Atti amministrativi* costituiscono la base normativa per la progettazione, implementazione e sviluppo del Sape il quale prende le mosse a partire dalla sottoscrizione di un *Accordo quadro tra Enti locali*. Questo strumento consente di formalizzare l'intesa tra le parti interessate e di attivare un *Coordinamento territoriale* utile a promuovere l'adesione al percorso di costituzione del Sape.

La sottoscrizione dell'Accordo consente, inoltre, di mettere in campo una serie di azioni di informazione, sensibilizzazione e promozione che risultano essere propedeutiche alla sottoscrizione della *Convenzione*: l'atto amministrativo che sancisce la nascita e la costituzione formale del Sape.

Il Sape, una volta attivato, viene disciplinato da *Regolamenti di organizzazione e funzionamento*, in cui vengono definiti ruoli, azioni, modalità operative e finalità degli organi come di seguito individuati.

Tra gli Atti amministrativi funzionali all'attivazione del Sape, si collocano una serie di documenti specifici con cui definire le modalità di collaborazione con gli stakeholder privati presenti sul territorio o con altri enti locali. In questo caso, già nella Convenzione istitutiva del Sape è possibile prevedere la sottoscrizione di: (i) *Accordi di collaborazione* specifici con i portatori di interesse territoriali, per promuovere sinergie, collaborazioni o strategie di azione comune; (ii) *Accordi integrativi* con i Comuni aderenti al Sape o con altri Comuni del territorio per offrire ed erogare servizi specifici.

La *Convenzione Sape* deve, soprattutto, indicare chiaramente quelli che sono gli Organi della *governance* ovvero tutti quegli strumenti funzionali alla programmazione e gestione dei servizi e delle attività previste da Sape.

Tra gli organi di governo necessari all'implementazione e al funzionamento del Sape troviamo l'*Assemblea*, che è il luogo di indirizzo, proposta e controllo, e che può essere composta dai rappresentanti degli Enti aderenti o essere incardinata all'interno dell'Assemblea dei Sindaci.

Il secondo organo strutturale del Sape è rappresentato dal *Coordinamento territoriale*, il motore del servizio, le cui funzioni di indirizzo tecnico e strategico hanno l'obiettivo di tradurre le linee di indirizzo in processi reali, concreti e operativi.

La composizione del coordinamento può essere definita a livello locale sulla base delle diverse logiche istituzionali territoriali e può prevedere un *Referente indicato da ogni Ente* aderente oppure figure delegate in funzione delle diverse organizzazioni territoriali. Nel *Coordinamento territoriale* è possibile prevedere anche il coinvolgimento del partenariato economico e sociale per lo sviluppo di sinergie e azioni congiunte.

Tra i *Referenti degli Enti*, i due indicati dalla Provincia e dal Comune capoluogo vengono definiti, sulla base di quanto previsto dal modello Seav Brescia, *Referenti territoriali* e divengono automaticamente i coordinatori del Coordinamento territoriale.

Tuttavia, altre esperienze nazionali hanno evidenziato la possibilità di indicare un solo coordinatore di tale organismo individuato nel referente indicato dalla Provincia. In ogni caso, i/il Referenti/e territoriali svolgono solitamente una funzione di coordinamento e gestione, e operano sia all'interno del proprio Ente che all'interno della rete Sape.

Infine, ciascun Sape ha la possibilità di attivare delle *Commissioni tematiche* quali luoghi di coinvolgimento, in primo luogo, degli Enti locali aderenti (delle loro forme associative e delle loro strutture partecipate) e, in secondo luogo, di altri Enti di rilevanza strategica per il territorio con l'obiettivo di favorire lo scambio di esperienze e informazioni al fine di sviluppare contenuti funzionali alla co-programmazione e co-progettazione.

5.2. Il SAPE Base

I beneficiari di riferimento

Il modello Base è la modalità organizzativa minima necessaria per l'attivazione ed il funzionamento del Sape. È il modello indicato per le Province che non hanno esperienza e conoscenza specifica sulle programmazioni europee e sui fondi europei e che desiderano tuttavia attivare un sistema di rete volto al coordinamento territoriale di tali politiche. È il modello di partenza, perfetto per chi vuole muovere i primi passi.

Il modello Base può essere adottato, tuttavia, e con una intensità maggiore, anche da quelle Province che, pur avendo un Ufficio Europa avviato da poco o non ancora strutturato del tutto, hanno comunque la volontà di creare una struttura territoriale dedicata alla promozione dei fondi europei, uno strumento aperto e co-gestito tramite una rete locale di punti di contatto che consenta di qualificare il personale in chiave europea, dotandolo di mezzi e strumenti per contribuire alla definizione di strategie e attività su scala locale.

Alla luce di ciò, il modello Base si pone soprattutto l'obiettivo di supportare, formare e qualificare le competenze degli Amministratori e dei tecnici degli Enti locali del Sape al fine di: (i) aumentare la conoscenza delle opportunità di derivazione europea rivolte ai territori; (ii) accrescere le competenze europee sulle tematiche connesse alla progettazione, gestione e

rendicontazione dei fondi europei; (iii) sviluppare azioni di *capacity building* e di cooperazione amministrativa all'interno del territorio.

La strategia territoriale del modello Base

Per il raggiungimento dei succitati obiettivi, è necessario che il Sape sviluppi una strategia territoriale in cui siano definite azioni concrete da attivare, risultati attesi da raggiungere e un programma di lavoro di medio periodo da perseguire. Gli strumenti standard previsti per il modello base sono quelli della programmazione strategica che trovano una loro attuazione nel *Piano di sviluppo* e nel *Piano attuativo*.

Il *Piano di sviluppo* deve contenere la strategia territoriale europea di medio termine (3 anni). Deve rispondere alle esigenze del territorio in relazione alle progettualità che si intendono valorizzare con i fondi europei. Una strategia adeguata alle professionalità e alle risorse che si intendono mettere a disposizione in relazione alle finalità che si vogliono raggiungere.

A tal fine, il *Piano di sviluppo* dovrebbe dare indicazioni circa:

- (i) gli obiettivi di policy della programmazione europea, anche in relazione alle programmazioni nazionali e regionali;
- (ii) il fabbisogno di competenze e i servizi da attivare per favorire lo sviluppo di conoscenze e competenze necessarie ad uno sviluppo virtuoso territoriale armonico in chiave europea;
- (iii) le strategie di costruzione di *network* locali per una capillare e condivisa azione di sistema sui fondi europei.

I servizi del modello Base

Per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione della strategia territoriale, il Sape dovrà attivare un *range minimo* di servizi, azioni e strumenti concreti da offrire agli Enti convenzionati.

Il modello Base prevede l'attivazione di *servizi soft*, volti principalmente a creare quella base informativa e formativa necessaria a costruire sia un patrimonio di conoscenze condiviso sia un partenariato territoriale consapevole, condizioni necessarie per costruire vere e proprie strategie territoriali europee.

Specificatamente, si tratta di attivare: (i) *servizi informativi*, per creare negli Enti aderenti consapevolezza e conoscenza delle policy, delle strategie e delle opportunità messe in campo dall'Europa; (ii) *servizi formativi*, che possono essere attivati per rispondere al bisogno di competenze degli enti locali per cogliere qualitativamente e quantitativamente le opportunità; (iii) *servizi di networking*, necessari per sviluppare reti locali, sinergie e promuovere lo sviluppo di reti interregionali ed europee anche al fine di per promuovere iniziative condivise di sviluppo territoriale di ampio respiro.

La sostenibilità del modello Base

L'attivazione del modello Base richiede la messa a disposizione di uno Staff minimo composto da un Dirigente, un Funzionario e un Amministrativo. Queste figure (impiegate anche a tempo parziale) potrebbero, infatti, garantire tutte le funzioni di coordinamento, gestione e di segreteria tecnico-amministrativa richieste.

Dal punto di vista finanziario, il modello Base si dovrebbe basare su due tipologie di processi: (i) *l'Autofinanziamento*, ovvero un investimento che la Provincia e gli Enti più rilevanti sostengono per mantenere il Servizio; (ii) la *Condivisione dei costi*, attraverso una ripartizione in quota parte degli oneri sostenuti tra gli Enti aderenti in funzione di criteri da definire (ad esempio: dimensioni dell'Ente, bilancio dell'ente, servizi attivati, etc.).

Nel caso del modello Base, è utile evidenziare il ritorno dell'investimento effettuato evidenziando l'incremento della competenze acquisite e il potenziamento della capacità di agire come sistema.

Rappresentazione del modello Base

Il Modello Base del SAPE può essere riassunto come segue:

ATTI	Accordo quadro per la costituzione del SAPE CONVENZIONE SAPE Regolamenti di organizzazione e funzionamento Accordi con gli Stakeholder Accordi Integrativi con singoli Comuni		
ORGANI	Assemblea SAPE Coordinamento Territoriale Cabina di regia interna Referenti SAPE degli Enti Commissioni tematiche		
STRUTTURA	A - STRUMENTI	B - SERVIZI	C - STAFF
BASE	A.1 - Programmazione strategica Piano di Sviluppo Locale (triennale) Piano Attuativo (annuale)	1. Servizi Informativi 2. Servizi Formativi 3. Servizi Networking	Dirigente Funzionario Amministrativo
RISORSE	Autofinanziamento della Provincia e degli Enti aderenti Condivisione dei costi sostenuti da parte della rete Sape Servizi a 'mercato' calmierato Finanziamento da Fondi regionali / nazionali Co-finanziamento di Fondi europei		

5.3. Il SAPE Intermedio

I beneficiari di riferimento

Il modello Intermedio può essere adottato dalle Province dotate di un Ufficio Europa o di Servizi Europa già minimamente strutturati, realtà che presentano al proprio interno competenze già in parte formate e che sono in grado di gestire processi territoriali di rete.

Sono quelle Province che, disponendo già delle funzionalità tipiche del Modello base, desiderano implementarle e rafforzarle ulteriormente attraverso azioni maggiormente "hard" in grado di promuovere il rafforzamento della capacità amministrativa di programmazione, il potenziamento della capacità di progettazione europea presente sul territorio e di sviluppare maggiormente il sistema relazionale connesso alle politiche europee.

Il modello Sape di tipo Intermedio, infatti, è orientato allo sviluppo di capacità progettuali e alla creazione di relazioni europee funzionali allo sviluppo di progetti di qualità a valere su risorse europee.

La strategia territoriale del modello Intermedio

Il modello Intermedio, partendo dagli elementi caratterizzanti del modello Base, di cui ne sviluppa e ne potenzia le funzionalità, attiva strumenti che, unitamente al *Piano di sviluppo* e al *Piano attuativo*, consentono di mettere in campo processi di comunicazione efficace volti a sostenere una diffusione capillare delle informazioni, del know-how e dei risultati ottenuti tramite le risorse europee.

Si tratta, in altri termini, di attivare una comunicazione europea a tutto tondo perché in grado di sostenere quei processi di *awareness raising* che consentono di far crescere una comunità consapevole delle proprie potenzialità e delle opportunità derivanti dall'Europa.

I servizi del modello Intermedio

I servizi informativi, formativi e di networking previsti dal modello Base vengono ulteriormente sviluppati e potenziati nel modello Intermedio rendendoli ancora più efficaci e performanti. A questi, inoltre, si affiancano una serie di servizi specialistici fortemente orientati al potenziamento delle capacità progettuali del territorio.

Questi nuovi servizi mirano a:

- orientare gli Enti verso le opportunità finanziarie migliori per il soddisfacimento dei propri bisogni, attraverso azioni specialistiche di supporto alla ricerca delle opportunità quali, ad esempio, *Help desk* o *Infoday* mirati a presentare programmi specifici;
- costruire e rafforzare rapporti e relazioni necessari per lo sviluppo di progettualità attraverso azioni specifiche di ricerca partner europei piuttosto che nazionali;
- fortificare le competenze tecniche necessarie volte allo sviluppo di proposte progettuali attraverso momenti partecipativi (*Eurolab sull'euro-progettazione*) e di formazione *on-the-job* sulla progettazione europea (*Tavoli di euro-progettazione*).

La sostenibilità del modello Intermedio

Per una sostenibilità stabile, duratura ed efficace del servizio, il modello Intermedio necessita di uno staff strutturato in grado di offrire e garantire la corretta erogazione di servizi complessi. Pertanto oltre al dirigente, al funzionario e all'amministrativo, già previste nel modello Base, possono essere attivate figure altamente specializzate nella costruzione di progettualità. Si tratta di figure esperte nel campo della progettazione o della rendicontazione, che possono essere assunte e integrate nel servizio Sape oppure possono essere reperite in modo flessibile sul mercato anche attivando procedure di selezione tramite *long list*.

Dal punto di vista economico il modello Intermedio per essere sostenuto necessita di risorse che possono essere reperite, come già previsto dal modello base, con l'autofinanziamento, con contributo diretto dei propri associati oppure, ancora, con il finanziamento derivante dai contributi regionali o nazionali che supportano ad esempio azioni sperimentali di *capacity building* per le Amministrazioni locali.

La forte vocazione alla progettazione europea previste per il modello Intermedio spinge decisamente nella direzione di trovare forme di sostenibilità del Servizio anche tramite il finanziamento di progetti che possano essere finanziati. In questo caso, le modalità di valorizzazione dei finanziamenti ottenuti (direttamente come Sape piuttosto che tramite il circuito degli Enti coinvolti) possono essere differenti e devono comunque essere rese visibili al fine di dare forza al senso del Servizio sul territorio.

Rappresentazione del modello Intermedio

Il Modello Intermedio del SAPE può essere riassunto come segue:

ATTI	Accordo quadro per la costituzione del SAPE CONVENZIONE SAPE Regolamenti di organizzazione e funzionamento Accordi con gli Stakeholder Accordi Integrativi con singoli Comuni		
ORGANI	Assemblea SAPE Coordinamento Territoriale Cabina di regia interna Referenti SAPE degli Enti Commissioni tematiche		
STRUTTURA	A - STRUMENTI	B - SERVIZI	C - STAFF
BASE	A.1 - Programmazione strategica Piano di Sviluppo Locale (triennale) Piano Attuativo (annuale)	1. Servizi Informativi 2. Servizi Formativi 3. Servizi Networking	Dirigente Funzionario Amministrativo
INTERMEDIA	A.2 - Comunicazione efficace Piattaforma Collaborativa Piano di Comunicazione	4. Servizi di Orientamento 5. Servizi di Ricerca partner 6. Servizi di Progettazione	Orientatore europeo Europrogettista Long List di esperti
RISORSE	Autofinanziamento della Provincia e degli Enti aderenti Condivisione dei costi sostenuti da parte della rete Sape Servizi a 'mercato' calmierato Finanziamento da Fondi regionali / nazionali Co-finanziamento di Fondi europei		

5.4. Il SAPE Avanzato

I beneficiari di riferimento

Il modello Avanzato è quello più complesso tra quelli presentati perché intende rispondere alle esigenze europee di Enti locali già competenti e organizzati in materia. È quindi il modello proposto a quei territori che già si sono attivati per progettare e implementare un sistema articolato e complesso di servizi europei, e che già si sono organizzati per gestire tale sistema tramite una rete strutturata e formalizzata di Enti locali.

In altri termini, questo modello è per i territori strutturati o comunque fortemente motivati a promuovere lo sviluppo locale utilizzando e valorizzando al meglio le opportunità europee come sistema.

Le Province e gli Enti locali che decidono di attivare un modello Avanzato devono necessariamente possedere una strutturata conoscenza delle politiche e delle tecniche proprie della progettazione europea; e devono inoltre essere interessati ad investire sempre di più sulla pianificazione strategica, mettendo a sistema le reti di settore disponibili, ‘*matchando*’ le esigenze territoriali con le priorità della programmazione, attivando azioni concrete di promozione delle peculiarità territoriali.

Tale modello intende valorizzare le opportunità di finanziamento sia attraverso l’affiancamento nella gestione amministrativa e contabile dei progetti (quella contabilità sociale che parte dal numero per esaltare il risultato ottenuto) sia tramite processi di valorizzazione, promozione, tutela e difesa delle priorità e delle potenzialità del territorio.

Si tratta di un modello che valorizza pienamente il patrimonio di competenze e *know how* maturato dalle Province nella gestione e accompagnamento dei Comuni rispetto alle politiche e ai processi di programmazione dei fondi europei; un modello che tramite percorsi di rete tra soggetti pubblici, anche in relazione ai privati e al privato sociale del territorio, consente di attivare progettualità innovative, finanziate con fondi europei, seguendo quella logica del *capacity building* che può consentire ai territori di ottenere risultati utili e importanti perché duraturi.

La strategia territoriale del modello Avanzato

Per il modello Avanzato quella da mettere in piedi è una strategia europea che, integrando dimensione territoriale, innovazione e comunicazione, persegue obiettivi di lungo termine per il territorio partecipando in modo puntuale ed efficace al perseguimento delle finalità previste dalle *policy* europea e dalla stessa programmazione europea.

Attraverso un attento monitoraggio, e una puntuale analisi delle azioni intraprese, la strategia territoriale europea tende a sviluppare azioni mirate e evolute di *advocacy*, inserendosi efficacemente all’interno dei meccanismi europei, riuscendo a favorire il corretto posizionamento del proprio territorio all’interno dello scenario comunitario e partecipando attivamente al dibattito

politico europeo con la consapevolezza di ‘influenzare’ e dare un contributo positivo alle scelte di policy e di programmazione.

I servizi del modello Avanzato

Nel modello Avanzato, i Servizi fanno un salto ulteriore, un *upgrade*, con l’obiettivo di potenziare la capacità di pianificazione e gestione degli Enti locali sulla progettazione.

Si tratta di servizi innovativi che sostengono fattivamente gli Enti aderenti nelle fasi di rendicontazione, anche sociale, ed implementazione dei progetti europei attraverso servizi che possono essere forniti tramite l’organizzazione di *laboratori tematici*, ovvero processi partecipativi che consentono di far emergere e interpretare eventuali problematiche da condividere e affrontare in modo cooperativo, oppure attraverso azioni di assistenza tecnica e/o consulenza specialistica diretta a risolvere eventuali problematiche poste dagli enti convenzionati.

A queste azioni si possono aggiungere quelle attività di *Advocacy* che prevedono: (i) l’attivazione di percorsi e processi partecipativi istituzionali nei confronti dei soggetti responsabili della definizione delle policy e dei programmi; (ii) la messa in campo di progettualità e strategie europee a partire dalle esigenze locali cercando in questo modo di irradiare l’Europa delle priorità e delle potenzialità provenienti dai territori al fine di poterle valorizzare anche mediante finanziamenti *ad hoc*.

La sostenibilità del modello Avanzato

Considerata la complessità del modello, esperti di alto profilo tecnico risultano indispensabili per supportare gli enti nella gestione di processi progettuali complessi. Una figura essenziale è quella del *coach-europeo*, un allenatore dedicato al Sape con il compito di: (i) guidare il territorio nell’essere maggiormente efficace ed efficiente nella gestione delle politiche e dei fondi europei; (ii) aggregare sinergicamente i diversi Enti locali e stakeholder attivi a livello territoriale nel far fronte in modo solido e moderno alle sfide europee. Se le risorse umane sono indispensabili per la realizzazione del modello, le risorse finanziarie sono determinati per il pieno funzionamento delle attività del Sape.

Accanto alle forme di sostenibilità descritte nei succitati modelli, si conferma a maggior ragione la possibilità favorire il finanziamento del Sape mediante il co-finanziamento da parte dei Fondi europei. A queste possibilità, inoltre, si affianca anche quella di vedere il Sape come uno strumento imprescindibile per il territorio, la cui sostenibilità deriva non tanto e non solo dalla sua capacità di mantenersi quanto dalla rilevanza strategica che è in grado di assumere per lo sviluppo e la crescita del territorio; una rilevanza che dovrebbe renderlo imprescindibile e quindi sostenibile anche mediante l'utilizzo di fondi regionali o nazionali.

Rappresentazione del modello Avanzato

Il Modello Avanzato del Sape può essere riassunto come segue:

ATTI	Accordo quadro per la costituzione del SAPE CONVENZIONE SAPE Regolamenti di organizzazione e funzionamento Accordi con gli Stakeholder Accordi Integrativi con singoli Comuni		
ORGANI	Assemblea SAPE Coordinamento Territoriale Cabina di regia interna Referenti SAPE degli Enti Commissioni tematiche		
STRUTTURA	A - STRUMENTI	B - SERVIZI	C - STAFF
BASE	A.1 - Programmazione strategica Piano di Sviluppo Locale (triennale) Piano Attuativo (annuale)	1. Servizi Informativi 2. Servizi Formativi 3. Servizi Networking	Dirigente Funzionario Amministrativo
INTERMEDIA	A.2 - Comunicazione efficace Piattaforma Collaborativa Piano di Comunicazione	4. Servizi di Orientamento 5. Servizi di Ricerca partner 6. Servizi di Progettazione	Orientatore europeo Europrogettista Long List di esperti
AVANZATA	A.3 - Sviluppo europeo Report Valutazione Impatto Strategia di Advocacy	7. Servizi di Rendicontazione 8. Servizi di Assistenza tecnica 9. Servizi di Advocacy (Lobby)	Esperto Rendicontazione Sape-Coach Project Manager
RISORSE	Autofinanziamento della Provincia e degli Enti aderenti Condivisione dei costi sostenuti da parte della rete Sape Servizi a 'mercato' calmierato Finanziamento da Fondi regionali / nazionali Co-finanziamento di Fondi europei		

ALLEGATI – FACSIMILE

Allegato 1 – Facsimile Accordo quadro per la costituzione del Sape

**ACCORDO QUADRO PER LA PARTECIPAZIONE AL PERCORSO DI
COSTITUZIONE DEL SERVIZIO ASSOCIATO POLITICHE EUROPEE
(Sape)**

TRA

La **Provincia di** _____ con sede in _____, n. ____ - CAP _____ -
_____ (), Codice Fiscale _____ nella persona del Presidente
_____, nato/a a _____ () il __/__/____, in qualità di
Ente promotore del Sape,

E

Il **Comune di** _____ con sede in _____, n. ____ - CAP _____
- _____ (), Codice Fiscale _____ nella persona del
Presidente _____, nato/a a _____ () il __/__/____, in
qualità di Ente promotore del Sape,

E

Upi _____ con sede in _____, n. ____ - CAP _____ -
_____ (), Codice Fiscale _____ nella persona del
Presidente _____, nato/a a _____ () il __/__/____, in
qualità di Ente promotore del Sape,

Nell'anno _____, il giorno __ del mese di _____ nella sede
del _____, sita in via _____, n. ____

PREMESSO CHE

Nelle premesse devono essere indicati i presupposti di diritto e di fatto, la normativa rilevante in materia, le considerazioni, le valutazioni e le motivazioni che hanno portato alla decisione di stipulare l'Accordo.

CONSIDERATO CHE

- La programmazione europea rappresenta un'importante opportunità per favorire l'accesso ai finanziamenti europei che implicano la messa in atto di partenariati e azioni su attività strategiche per i territori. In tale ambito è fondamentale sviluppare un esteso sistema di relazioni finalizzate alla cooperazione istituzionale, alla collaborazione tra enti, associazioni e cittadini, e allo sviluppo del tessuto economico e sociale;
- Il *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* vuole promuovere lo sviluppo di modelli territoriali di rete che, seguendo le indicazioni della legge 56/14, favoriscano la collaborazione e la gestione associata dei servizi e consentano sia di rafforzare la capacità degli Enti locali di utilizzare i fondi della programmazione europea, in coerenza con le priorità programmatiche regionali, sia di attrarre e utilizzare risorse europee per realizzare politiche tese a rispondere alle esigenze territoriali;
- Il *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* intende attivare dinamiche di rete tra istituzioni e/o organizzazioni di livello differente nella logica di favorire la cooperazione amministrativa multilivello e con essa la qualificazione delle competenze e la messa in disponibilità di servizi efficaci ed efficienti perché rispondenti a bisogni concreti e concretamente rilevati;
- Il *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* vuole agire sul territorio per attuare progettualità innovative, finanziate con fondi europei, seguendo la logica del *capacity building*, ed una modalità organizzativa e gestionale volta a favorire la gestione associata dei servizi europei;
- Il percorso che le Parti si impegnano a realizzare con il presente Accordo è rivolto prioritariamente agli Enti locali del territorio e, in secondo luogo, ai soggetti impegnanti nella promozione dello sviluppo locale;

DATO ATTO CHE

- La Sottoscrizione dell'Accordo rappresenta l'avvio del percorso di costituzione del *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* sull'area provinciale di riferimento;
- La formalizzazione della costituzione del *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* avverrà con la sottoscrizione di una *Convenzione* da parte di coloro che intendono partecipare alla gestione del servizio;

Tutto ciò premesso, considerate, precisato e data atto si conviene e si stipula quanta segue:

ARTICOLO 1 – OGGETTO DELL' ACCORDO

Il presente Accordo sancisce la costituzione di un Coordinamento territoriale volto a favorire la realizzazione del *Sape - Servizio Associato Politiche Europee* che sarà reso operativo a seguito di una Convenzione.

La Convenzione sarà stipulata a conclusione delle attività previste dal percorso di costituzione del *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* e sarà rivolta prioritariamente agli Enti locali del territorio.

ARTICOLO 2 – COORDINAMENTO TERRITORIALE

Il Coordinamento territoriale ha il compito di promuovere la progettazione del *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* e l'individuazione dei servizi europei da mettere a disposizione degli Enti locali e degli altri soggetti territoriali.

Il Coordinamento territoriale valorizza le competenze e le esperienze europee presenti sul territorio, a partire da quelle della Provincia, e promuove e gestisce le azioni necessarie al perseguimento dell'oggetto dell'Accordo.

Il Coordinamento territoriale è composto da un rappresentante indicato da ciascuno degli Enti che aderiscono all'Accordo ed è convocato e gestito dal rappresentante della Provincia.

ARTICOLO 3 – COSTRUZIONE DEL PARTENARIATO TERRITORIALE

La Provincia e agli altri Enti sottoscrittori si impegnano ad operare attivamente al coinvolgimento del territorio per cogliere pienamente le opportunità offerte dagli strumenti di pianificazione e finanziamento europei, organizzandosi secondo la metodologia *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* sulla base delle proprie possibilità e potenzialità,

realizzando uno strumento organizzativo comune in grado di costruire progettualità efficaci per competere con successo a livello europeo.

La Provincia e agli altri Enti sottoscrittori si impegnano a sviluppare una rete di relazioni con i soggetti del territorio portatori di interesse e di capacità sull'euro-progettazione per stimolare sinergie tra i diversi soggetti pubblici e privati che sappiano tradursi in proposte progettuali operative e coerenti con gli strumenti di pianificazione europea e pertanto candidabili alle varie misure di finanziamento.

L'Accordo è propedeutico alla sottoscrizione di successive Convenzioni volte a favorire la gestione associata delle politiche e dei servizi europei garantendo un'efficace dinamica cooperativa tra gli Enti locali e gli altri soggetti del territorio nell'utilizzo efficace delle opportunità europee.

ARTICOLO 4 – PIANO D'AZIONE SAPE

Il Coordinamento territoriale si impegna a definire un *Piano di azione per il Sape* contenente azioni, modalità, ruoli e tempi con cui pervenire alla definizione del progetto di *Servizio Associato Politiche Europee* da sottoporre all'attenzione dei soggetti aderenti al percorso.

ARTICOLO 5 – IMPEGNI DEGLI ENTI

La Provincia e agli altri Enti sottoscrittori si impegnano a:

- collaborare attivamente per garantire lo svolgimento delle attività previste soprattutto attraverso la condivisione di informazioni e dati;
- assicurare la trasmissione della documentazione e dei dati in proprio possesso per l'elaborazione del *Sape*;
- garantire la collaborazione e cooperazione dei servizi comunali e provinciali;
- stabilire periodici momenti di confronto su temi interesse definiti in agenda e verificare l'andamento del presente Accordo;
- individuare e mettere a disposizione risorse umane e strumentali per l'implementazione delle attività progettuali, in particolare per la partecipazione dei propri funzionari ai percorsi di rafforzamento amministrativo delle competenze messi in atto dal progetto.

ARTICOLO 6 – RISORSE FINANZIARIE

L'adesione al presente Accordo non comporta alcun impegno di spesa da parte dei soggetti aderenti se non quello relativo all'impegno richiesto al personale dell'Ente per la realizzazione del Piano di lavoro.

Le parti convengono che il presente Accordo ha efficacia immediata e proseguirà fino alla sottoscrizione della Convenzione territoriale con la creazione del *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* dell'ambito provinciale di _____

Letto, confermato e sottoscritto.

Provincia di _____

Comune di _____

UPI Nazionale _____

Luogo _____ data _____

Allegato 2 – Facsimile Schema di Convenzione Sape

**CONVENZIONE SAPE – SERVIZIO ASSOCIATO POLITICHE EUROPEE
DI _____**

L'anno _____ il giorno _____ del mese di _____
_____ presso la sede di _____
_____ sita in _____ - _____

TRA

1 – La **Provincia** di _____, rappresentata da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione;

2 – L'**Unione dei Comuni** di _____, rappresentata da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione;

3 – L'**Unione dei Comuni Montani** di _____, rappresentata da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione;

4 – La **Comunità montana** di _____, rappresentata da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione;

5 – Il **Comune** di _____, rappresentato da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione;

X – Il **Comune** di _____, rappresentato da _____, domiciliato per la sua carica in _____, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera consiliare n. _____ del _____, esecutiva in data _____, con la quale si è approvato lo schema della presente Convenzione.

PREMESSO CHE

- Il Progetto “*Province & Comuni – Le Province e il sistema dei servizi a supporto dei Comuni*”, promosso da UPI Nazionale e finanziato nell’ambito del PON Governance e Capacità Istituzionale (2014-2020), ha stimolato l’attivazione del *Sape - Servizio Associato Politiche Europee* mettendo a disposizione un modello funzionale all’utilizzo efficace dei fondi europei applicabile a tutti i contesti territoriali provinciali;
- L’*Accordo quadro per la costituzione del Sape*, siglato dalla Provincia di _____, dal Comune di _____ e da UPI Nazionale in data _____, ha consentito mettere a punto il modello di funzionamento del *Sape* del territorio di _____;

CONSIDERATO

- il comune interesse delle Parti a sperimentare e attivare in forma associata la gestione del *Sape - Servizio Associato Politiche Europee* mettendo in rete competenze ed esperienze utili ad accrescere la capacità di assorbimento delle risorse europee e a rispondere efficacemente alle esigenze dei territori coinvolti;
- il comune interesse delle Parti ad avviare un'effettiva cooperazione per sviluppare e rendere disponibili sul proprio territorio servizi e strumenti avanzati di accompagnamento, promozione, supporto e miglioramento della qualità delle politiche e delle progettualità connesse alla valorizzazione e all'utilizzo dei fondi messi a disposizione dall'Europa per promuovere lo sviluppo delle comunità locali.

VISTI

- l'art. 30 del Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali", a norma dell'articolo 31 della legge 3 agosto 1999, n. 265 s.i.m., sulla possibilità di stipulare apposite Convenzioni tra Enti locali per svolgere in modo coordinato funzioni e servizi;
- l'Art. 1 della Legge 56/2014 "Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni" che attribuisce alle Province la cura dello sviluppo strategico del territorio e la gestione di servizi in forma associata in base alle specificità del territorio medesimo (comma 86);
- la Deliberazione consiliare n. _____ del _____ della Provincia di _____, esecutiva ai sensi di legge;
- la Deliberazione consiliare n. _____ del _____ dell'Unione dei Comuni di _____, esecutiva ai sensi di legge;
- la Deliberazione consiliare n. _____ del _____ dell'Unione di Comuni Montani di _____, esecutiva ai sensi di legge;

- la Deliberazione n. _____ del _____ della Comunità Montana di _____, esecutiva ai sensi di legge;
- la Deliberazione consiliare n. _____ del _____ del Comune di _____, esecutiva ai sensi di legge;
- la Deliberazione consiliare n. _____ del _____ del Comune di _____, esecutiva ai sensi di legge.

**tutto ciò premesso, le parti, come sopra rappresentate,
convengono e stipulano quanto segue**

ARTICOLO 1 – OGGETTO DELLA CONVENZIONE

Gli Enti sottoscrittori, mediante la presente Convenzione, costituiscono il *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* del territorio di _____ (d’ora in poi Sape _____).

La presente Convenzione è aperta a successive adesioni di altri Enti locali e a modifiche ed integrazioni secondo le esigenze che concretamente potranno presentarsi nel tempo.

L’istanza di adesione di nuovi Enti ai servizi e impegni disciplinati nella presente Convenzione, va presentato al Coordinamento territoriale Sape definito all’art. 5 e trasmessa, per conoscenza, a tutti gli Enti locali associati nell’ambito delle proprie funzioni di legge e di quelle indicate ai successivi artt. 5 e 9 della presente Convenzione.

Le nuove adesioni devono rispondere agli impegni della Convenzione sottoscritta e vengono assunte salvo diniego motivato dagli Enti aderenti. In quest’ultimo caso sull’istanza di ammissione la decisione è assunta a maggioranza, con apposita deliberazione dell’Assemblea degli Enti aderenti.

ARTICOLO 2 – FINALITÀ DELLA CONVENZIONE

Sape _____ svolge per conto degli Enti locali aderenti le funzioni afferenti al modello Sape elaborato da UPI Nazionale mediante il progetto *Province&Comuni*.

La principale funzione del Sape _____ è la gestione della strategia europea del territorio che prevede l'individuazione delle opportunità europee sulle quali scommettere, la progettazione e l'implementazione dei servizi europei da proporre, la promozione e lo sviluppo di una rete di Enti locali interessati a promuovere azioni di sviluppo della programmazione territoriale europea, l'attivazione di relazioni efficaci con gli stakeholder del territorio al fine di sviluppare progetti da presentare in sede europea.

La seconda funzione prioritaria del Sape _____ riguarda la gestione di un piano di sostenibilità organizzativa e finanziaria del servizio stesso che possa dare continuità nel tempo all'attività di coordinamento a livello locale delle politiche europee e dell'accesso ai fondi europei. Tale funzione prevede l'attivazione di momenti di monitoraggio e valutazione, la promozione di percorsi di comunicazione efficace e lo sviluppo di azioni di innovazione territoriale sostenuti da risorse di derivazione europea.

ARTICOLO 3 – ASSEMBLEA SAPE

L'Assemblea degli Enti aderenti costituisce il luogo di indirizzo e controllo del rispetto ed attuazione della presente Convenzione, nonché ha la facoltà di deliberare a maggioranza sulle nuove istanze di adesione in caso di consenso non unanime nei confronti delle stesse.

Partecipa all'Assemblea Sape il rappresentante legale dell'Ente aderente o un suo delegato.

L'Assemblea approva il *Piano di sviluppo* e il *Piano attuativo del Sape*.

Viene convocata, di norma, una volta all'anno nonché quando si verificano condizioni che ne richiedano la convocazione.

Le relative modalità di funzionamento sono fissate al momento della prima seduta di insediamento secondo il principio di autorganizzazione.

ARTICOLO 4 – COORDINAMENTO TERRITORIALE SAPE

Il Coordinamento territoriale è organo di indirizzo tecnico-strategico, è composto da un *Referente dell'Ente* indicato da ogni Ente locale aderente alla Convenzione ed ha sede presso la Provincia _____.

Ogni Ente aderente può nominare quale *Referente dell'Ente* un Amministratore o un Funzionario individuato all'interno del proprio Ente o all'interno delle proprie forme istituzionali associative.

I *Referenti territoriali* indicati dalla Provincia di _____ e dal Comune di _____, presiedono il Coordinamento territoriale e ne guidano il funzionamento sulla base delle finalità della presente Convenzione.

Le relative modalità di funzionamento sono fissate al momento della prima seduta di insediamento secondo il principio di autorganizzazione anche con riferimento ad esistenti atti organizzativi della Provincia di _____ secondo un meccanismo di rinvio dinamico.

ARTICOLO 5 – STAFF CONDIVISO SAPE

Lo Staff condiviso è costituito dalle figure messe a disposizione dagli Enti aderenti.

Lo Staff dipende dal tipo di Sape che si intende attivare – Base, Intermedio, Avanzata – è può essere costituito da:

Staff minimo: indicare le figure messe a disposizione (dirigente, funzionario amministrativo), da quale Ente e per quanto tempo;

Staff strutturato: indicare le figure messe a disposizione (dirigente, funzionario, amministrativo, orientatore europeo, euro-progettista, utilizzo long list di esperti), da quale Ente e per quanto tempo;

Staff complesso: indicare le figure messe a disposizione (dirigente, funzionario, amministrativo, orientatore europeo, euro-progettista, utilizzo long list di esperti, esperto di rendicontazione e procedure, il Sape-coach e European project manager), da quale Ente e per quanto tempo;

ARTICOLO 6 – COMMISSIONI TEMATICHE SAPE

Le Commissioni tematiche costituiscono i luoghi di coinvolgimento degli Enti aderenti, che partecipano tramite i loro referenti.

Alle Commissioni è ammessa, altresì, la partecipazione anche di altri Enti pubblici non aderenti, che provvederanno alla individuazione di un loro rappresentante.

Le Commissioni hanno l'obiettivo di favorire lo scambio di esperienze e di informazioni, sviluppando contenuti funzionali alla programmazione e progettazione europea.

ARTICOLO 7 – SERVIZI EUROPEI DEL SAPE

I Servizi europei del Sape vengono messi disposizione degli Enti aderenti.

I Servizi europei attivati dipendono dal tipo di Sape che si intende attivare – Base, Intermedio, Avanzata – e possono essere:

Servizi standard: indicare i servizi che si intendono attivare tra quelli relativi all'informazione, alla formazione e al networking;

Servizi evoluti: indicare i servizi che si intendono attivare tra quelli relativi all'informazione, alla formazione, al networking, all'orientamento, alla ricerca partner e al supporto alla progettazione;

Servizi innovativi: indicare i servizi che si intendono attivare tra quelli relativi all'informazione, alla formazione, al networking, all'orientamento, alla ricerca partner, al supporto alla progettazione, alla rendicontazione, all'assistenza tecnica e all'advocacy.

ARTICOLO 8 – IMPEGNI DEGLI ENTI ASSOCIATI

Ciascun Ente aderente al Sape si impegna a nominare un proprio *Referente dell'Ente* all'interno del Coordinamento Territoriale, così come previsto dall'art. 4. La nomina deve essere comunicata formalmente al Coordinamento territoriale.

Ciascun Ente aderente al Sape si impegna inoltre a nominare una *Persona di contatto*, quale persona di riferimento da individuarsi esclusivamente tra gli Amministratori o i Funzionari dell'Ente aderente a cui inviare tutte le comunicazioni inerenti il progetto. La nomina deve essere comunicata formalmente al Coordinamento territoriale.

Ciascun Ente aderente si impegna a dar corso a quanto previsto nella presente Convenzione e a rendere operativo il *Piano di sviluppo* e il *Piano attuativo del Sape* approvati dall'Assemblea Sape.

Ciascun Ente aderente si impegna a promuovere e favorire la partecipazione del proprio personale alle iniziative proposte oltre a promuovere e favorire l'allargamento e lo sviluppo del *Sape*.

ARTICOLO 9 – RISORSE UMANE, FINANZIARIE E STRUMENTALI

L'entità dell'investimento finanziario del Sape dipende dal livello al quale ci si vuole attestare (Base, Intermedio e Avanzato) e, all'interno di ciascuno di questi, dalle scelte strategiche e dagli obiettivi specifici che si vogliono perseguire territorialmente.

Modello Base: i costi connessi alla messa a disposizione di uno staff minimo (una quota parte del tempo di un Dirigente, un Funzionario e un Amministrativo) possono essere sostenuti dalla Provincia, dagli Enti proponenti (Provincia e Comune capoluogo) o da meccanismi di condivisione dei costi da parte di tutti gli Enti aderenti.

Modello Intermedio: i costi connessi alla messa a disposizione di uno staff strutturato (una quota parte del tempo o meno di un dirigente, un funzionario amministrativo e di altre figure esperte di progettazione) possono essere coperti dall'autofinanziamento, ma anche da risorse provenienti da progetti finanziati. In questo caso, è necessario determinarne le modalità di gestione.

Modello avanzato: i costi connessi alla messa a disposizione di uno staff complesso (che prevede cioè tutte le figure previste dal modello Sape avanzato) confermano i meccanismi di sostenibilità descritti nei succitati modelli, tra cui soprattutto il co-finanziamento da parte dei Fondi europei e la possibilità di vedere attivate altre forme di finanziamento a livello regionale o nazionale.

ARTICOLO 10 – DURATA DELLA CONVENZIONE

La presente Convenzione ha durata triennale con possibilità di rinnovo per ulteriori 3 anni.

ARTICOLO 12 – RINVIO

Per quanto non previsto nella presente Convenzione, si rinvia alle vigenti norme civilistiche ed a quelle relative agli accordi ed alle forme di collaborazione tra Pubbliche Amministrazioni, ivi comprese quelle di cui all'art. 30 e ss. del Dlgs n. 267/2000 e s. m. ed i.

Letto, confermato e sottoscritto.

Provincia di _____

Unione dei Comuni di _____

Unione Comuni Montani _____

Comunità montana di _____

Comune di _____

Luogo _____ data _____

DELIBERAZIONE DI CONSIGLIO PROVINCIALE / COMUNALE

Numero __ del __/__/202 __

OGGETTO: APPROVAZIONE SCHEMA DI CONVENZIONE PER LA COSTITUZIONE DEL SERVIZIO ASSOCIATO POLITICHE EUROPEE (Sape).

Il Consiglio Provinciale / Comunale si è riunito il giorno _____, alle ore _____, nella _____, in seduta di prima convocazione – con avviso scritto del Presidente del Consiglio provinciale/comunale, notificato a norma di legge, per trattare l’argomento in oggetto.

Risultano presenti i signori Consiglieri:

	P	P
	P	P
	P	P
	P	P
	P	P
	P	P
	P	P
	A	P
	P	P
	P	P
	P	P
	P	P
	P	P
	P	P
	P	A
	P	P
	P	P
	P	

Il Sindaco/Assessore _____, con deleghe al _____ illustra al Consiglio provinciale/comunale la seguente proposta di deliberazione:

PREMESSO CHE

- La Provincia di _____ e il Comune di _____ (inserire comune Capoluogo) hanno sottoscritto l'Accordo quadro per la costituzione del Servizio Associato Politiche Europee (Sape) in data __/__/____;
- Tale Accordo ha attivato il percorso di costruzione del Sape sul territorio _____ a partire dal progetto *Province&Comuni* promosso da Upi Nazionale e finanziato dal *PON Governance e capacità istituzionali* (2014-2020);
- Il suddetto progetto ha elaborato modelli e modalità operative che consentono agli Enti locali di progettare servizi e strumenti volti a sostenere in forma coordinata l'accesso efficace ai fondi europei;
- Il *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* utilizza lo strumento della Convenzione, ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. 267/2000, per definire nel dettaglio ruoli, compiti, strumenti e risorse utili agli obiettivi descritti in una forma di cooperazione che sappia declinare progettualità nel solco della programmazione europea in modo coordinato rispetto alle policy locali tra i diversi territori di riferimento.

MOTIVAZIONE

In data _____ la Provincia _____ ha inviato al Comune di _____ lo *Schema di Convenzione* allegato da approvare fra gli Enti che aderiscono al *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* di _____.

Il testo disciplina le modalità di funzionamento del Servizio, le finalità, gli obiettivi, le funzioni e gli organi costitutivi (Assemblea, Coordinamento Territoriale, Staff condiviso e Commissioni tematiche), gli impegni degli Enti aderenti e la durata.

Si ritiene meritevole di approvazione lo *Schema di Convenzione* proposto da _____, ai fini della costituzione e dello sviluppo del *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* di _____, che intende facilitare le relazioni istituzionali e di programmazione territoriale sulle politiche europee.

RIFERIMENTI NORMATIVI

- Articolo 30 del T.U.E.L. D. lgs.267/2000
- Legge n. 56 del 7 aprile 2014 “Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni”
- Il vigente Statuto provinciale/comunale
- Il Regolamento provinciale/comunale sull’ordinamento generale degli uffici e dei servizi
- Le deliberazioni di Consiglio provinciale/comunale n. __ e n. __ del _____ di approvazione del Documento Unico di Programmazione e del bilancio di previsione finanziaria per il triennio _____/_____
- La deliberazione di Giunta provinciale/comunale n. __ del _____ di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione e della performance _____/_____

ALLEGATI

- *Schema di Convenzione* per la costituzione del *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* di _____, che costituisce parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

IL CONSIGLIO COMUNALE

- UDITA la relazione del Sindaco/Assessore;
- ACCERTATO CHE la competenza a deliberare sulla proposta in oggetto appartiene al Consiglio provinciale/comunale ai sensi dell’art. 42 del D.lgs. 18 agosto 2000, n.267;

Con n. __ voti favorevoli

DELIBERA

1. di condividere e approvare i contenuti dello *Schema di Convenzione* allegato alla presente proposta, pervenuta da _____ per la costituzione del *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* di _____;
2. di dare mandato al dirigente incaricato di sottoscrivere la Convenzione con la Provincia di _____ e i Comuni e gli altri Enti del territorio provinciale che aderiranno al progetto Sape, ai sensi dell'art. 30 del TUEL.

Con separata votazione, resa ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.lgs. n. 267 del 18 agosto 2000, con n. _____ voti favorevoli, il Consiglio provinciale/comunale dichiara la presente deliberazione immediatamente eseguibile attesa l'urgenza di provvedere a pianificare le azioni organizzative del Servizio Associato Politiche Europee con gli Enti firmatari della Convenzione.

Allegato 4 – Facsimile Accordo tra Sape e altri soggetti pubblici

**ACCORDO DI COLLABORAZIONE PER LA PARTECIPAZIONE AL
SAPE - SERVIZIO ASSOCIATO POLITICHE EUROPEE DI _____**

TRA

Il Presidente della Provincia di _____ e/o il Sindaco del Comune di _____ in rappresentanza dell'Assemblea del Sape di _____,

E

Il _____ [nome ente / forma giuridica] _____ di _____ con sede in _____, Codice Fiscale/P.IVA _____ nella persona del Presidente / Rappresentante Legale _____, nato/a a _____ il _____, in qualità di *Ente partner del Sape – Servizio Associato Politiche Europee di _____*.

Nell'anno _____, il giorno _____ del mese di _____ nella sede della Provincia di _____, sita in _____

PREMESSO CHE

- Il progetto *Province&Comuni* promosso da Upi Nazionale e finanziato dal *PON Governance e capacità istituzionali (2014-2020)* ha elaborato un modello di gestione associata delle politiche europee, denominato *Servizio Associato Politiche Europee*, per promuovere l'accesso e l'utilizzo efficace dei fondi europei;
- Nel territorio di _____ è stata sottoscritta la Convenzione per la costituzione del Sape – *Servizio Associato Politiche Europee di _____*;
- L'Assemblea del *Sape – Servizio Associato Politiche Europee di _____*, nella seduta del _____ ha deliberato di stipulare un accordo con _____ [nome ente] _____ dando mandato a tal scopo

_____ al Presidente della Provincia di _____ e al Sindaco del Comune di _____ per la sottoscrizione dell'accordo stesso il cui schema è stato approvato da _____ con la delibera n. _____ del _____.

CONSIDERATO CHE

- La programmazione comunitaria promuove opportunità di accesso ai finanziamenti europei che implicano la messa in atto di partenariati e azioni su attività strategiche per i territori.
- In tale ambito è di fondamentale importanza sviluppare un esteso sistema di relazioni finalizzate alla cooperazione istituzionale, alla collaborazione tra enti, associazioni e cittadini e allo sviluppo del tessuto economico e sociale;
- Il Sape è un servizio che vuole agire sul territorio per attuare progettualità innovative, finanziate con fondi europei, seguendo la logica del *capacity building*, ed è una modalità organizzativa e gestionale volta a favorire la gestione associata dei servizi europei;
- La *Convenzione* costitutiva del Sape _____, sottoscritta il _____, all'art. X afferma che il Sape “promuove la collaborazione tra gli Enti Locali del territorio – e le loro forme associative, societarie e/o le strutture da essi partecipate” e che a tal fine “attraverso deliberazione assunta a maggioranza dell'Assemblea di cui all'art. X, definisce accordi di collaborazione con Enti e soggetti senza scopo di lucro che abbiano nelle proprie finalità la promozione e lo sviluppo delle politiche e delle progettualità comunitarie sul territorio provinciale”.

DATO ATTO CHE

- Il progetto *Province&Comuni* prevede la collaborazione tra gli Enti Locali del territorio e le loro forme associative, societarie e/o le strutture da essi partecipate;

- l'Accordo viene sottoscritto dal Presidente della Provincia di _____ e/o il Sindaco del Comune di _____ in rappresentanza dell'Assemblea dei Sindaci del Sape _____;
- l'Accordo viene sottoscritto dal rappresentante dell'Ente _____ che persegue, fra le proprie finalità, quella di _____ (*inserire quelle di interesse del sape*).

Tutto ciò premesso, considerato, dato atto e precisato si conviene e si stipula quanto segue:

ARTICOLO 1 – OGGETTO DEL PROTOCOLLO

Il presente Accordo sancisce la collaborazione tra il *Sape – Servizio Associato Politiche Europee Sape* di _____ rappresentato per la stipula da _____ e il _____ [*nome ente*] _____ ai fini della partecipazione dell'Ente alle attività del Sape.

Gli Enti sottoscrittori si impegnano con il presente Accordo a:

- collaborare attivamente per garantire lo svolgimento delle attività previste, soprattutto attraverso la condivisione di informazioni e dati;
- garantire la collaborazione e la cooperazione su progettualità e azioni comuni;
- stabilire periodici momenti di confronto su temi di comune interesse;
- individuare e mettere a disposizione risorse umane e strumentali per l'implementazione delle attività progettuali condivise e per favorire la creazione di sinergie e collaborazioni.

Gli Enti aderenti al Sape possono invitare l'Ente partner sottoscrittore del presente Accordo alle riunioni del Coordinamento territoriale del Sape di _____ in relazione agli argomenti all'ordine del giorno.

ARTICOLO 2 – DURATA

Il presente Accordo ha durata triennale con possibilità di rinnovo per ulteriori 3 anni.

ARTICOLO 3 – RISORSE FINANZIARIE

L'adesione al presente Accordo non comporta alcun impegno di spesa da parte dei soggetti sottoscrittori.

Eventuali impegni economici saranno oggetto di ulteriori accordi specifici.

Letto, confermato e sottoscritto.

Provincia di _____

Comune di _____

Ente partner _____

Luogo _____ data _____

Allegato 5 – Facsimile Procedura Long-list di esperti

AVVISO PUBBLICO PER L'ATTIVAZIONE DI N. 2 LONG LIST PER IL CONFERIMENTO DI INCARICHI DI *FORMATORI IN EUROPROGETTAZIONE* (Profilo A) E *COACH-EUROPEI* (Profilo B), NELL'AMBITO DEL SAPE _____

Il Dirigente del

- Vista
- Vista

RENDE NOTO CHE

- È indetta una selezione per la costituzione di n. 2 elenchi di esperti (long-list) per il conferimento di incarichi di “Formatori in Europrogettazione” (profilo A) e di “Coach-Europei (Sape-Coach)” (profilo B) nell’ambito del Sape di _____;
- Tali elenchi avranno ad oggetto il conferimento successivo ed eventuale di incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale o coordinata e continuativa nella modalità a progetto, nel rispetto dell’art.7 d.lgs 165/2001 e s.m.i.
- La costituzione delle long-list di cui al presente avviso non intende porre in essere alcuna procedura concorsuale e non prevede graduatorie, attribuzione di punteggio e/o altre classificazioni di merito.
- L’inserimento nelle long list non comporta alcun diritto o aspettativa da parte del candidato ad ottenere incarichi professionali.

1. OGGETTO E FINALITA'

Il *Sape – Servizio Associato Politiche Europee* è un modello organizzativo europeo volto a favorire lo sviluppo e la diffusione di competenze europee sul territorio regionale.

Il Sape intende mettere a disposizione dei propri Enti aderenti figure esperte nel campo delle politiche, dei programmi e di fondi europei e in particolare intende individuare:

- **Formatori in euro-progettazione (Profilo A):** esperti in grado di gestire processi formativi volti ad accrescere le competenze del personale degli Enti locali ed attivare sul territorio percorsi volti alla elaborazione di proposte progettuali a valere sui fondi europei;
- **Coach-europei o Sape-Coach (Profilo B):** esperti con profonda conoscenza ed esperienza nella gestione degli Uffici Europa, uffici che negli Enti locali hanno competenza nell'ambito della programmazione e progettazione europea.

2. FUNZIONI

Profilo A – Formatore in euro-progettazione

Il Formatore in euro-progettazione svolge un'azione di accompagnamento, orientamento e supporto al territorio sulle opportunità e sulla progettazione europea. Egli, in particolare, si occupa di mettere a punto e attivare azioni di formazione e accompagnamento a dirigenti, funzionari, collaboratori e amministratori degli Enti locali aderenti e impegnati all'interno del percorso Sape al fine di individuare specifici bisogni del territorio da mettere in relazione alle priorità politiche e alle opportunità europee.

Profilo B – Coach-europeo (Sape-Coach)

Il Sape-Coach svolge un'azione costante di ascolto e supporto agli Enti locali sottoscrittori dell'Accordo quadro impegnati nel percorso di partecipazione di costituzione e avvio del Sape.

Nello specifico, il Sape-Coach opera secondo le indicazioni fornite dalla struttura di *governance* del progetto a favore dei rappresentanti locali impegnati all'interno del coordinamento territoriale Sape e ha il compito di:

- Proporre e attivare azioni di assistenza tecnica e supporto al processo di costituzione e avvio del Sape Territoriale;
- Attivare percorsi di *empowerment* tesi a mantenere il focus sugli

obiettivi di Sape;

- Proporre e suggerire soluzioni rispetto alle problematiche strategiche-tecniche-operative che di volta in volta dovessero emergere.

3. REQUISITI FORMALI

Profilo A – Formatore in euro-progettazione

I requisiti formali per l'ammissione alla selezione per il conferimento dell'incarico sono i seguenti:

- Cittadinanza italiana o di uno degli Stati membri dell'Unione Europea;
- Godimento dei diritti civili e politici;
- Non aver riportato condanne penali e non essere destinatario di provvedimenti che riguardano l'applicazione di misure di prevenzione, di decisioni civili e di provvedimenti amministrativi iscritti nel casellario giudiziale ai sensi della vigente normativa;
- Non essere sottoposto a procedimenti penali;
- Non essere incorso nella destituzione, dispensa, decadenza o licenziamento da precedenti impieghi presso una Pubblica Amministrazione
- Essere in possesso del seguente titolo di studio: Laurea in Scienze politiche o equipollenti;

Profilo B – Coach-europeo (Sape-Coach)

I requisiti formali per l'ammissione alla selezione per il conferimento dell'incarico sono i seguenti:

- Cittadinanza italiana o di uno degli Stati membri dell'Unione Europea;
- Godimento dei diritti civili e politici;
- Non aver riportato condanne penali e non essere destinatario di provvedimenti che riguardano l'applicazione di misure di prevenzione, di decisioni civili e di provvedimenti amministrativi iscritti nel casellario giudiziale ai sensi della vigente normativa;
- Non essere sottoposto a procedimenti penali;

- Non essere incorso nella destituzione, dispensa, decadenza o licenziamento da precedenti impieghi presso una Pubblica Amministrazione
- Essere in possesso del seguente titolo di studio: Lauree vecchio ordinamento o equivalenti.

4. REQUISITI TECNICO-PROFESSIONALI

Profilo A – Formatore in euro-progettazione

I requisiti tecnico-professionali richiesti al Formatore in euro-progettazione sono i seguenti:

- Comprovata esperienza in attività di formazione sui programmi europei e sulle tecniche di euro-progettazione (minimo 5 anni);
- Conoscenza dei programmi a finanziamento diretto, indiretto e di cooperazione territoriale previsti dalla programmazione europea;
- Solide esperienze maturate nei confronti di Enti locali nella progettazione e gestione di fondi europei;
- Conoscenza e utilizzo del PCM – Project Cycle Management;
- Esperienza nella organizzazione e nel coordinamento di tavoli di progettazione partecipata, nella gestione di gruppi di lavoro e nel trasferimento di conoscenze;
- Ottima conoscenza della lingua inglese sia scritta che parlata.

Profilo B – Coach-europeo (Sape-Coach)

I requisiti tecnico-professionali richiesti ai Sape-Coach sono:

- Comprovata esperienza lavorativa nella gestione e sviluppo di Uffici Europa e anche all'interno di Enti Locali (almeno 5 anni, negli ultimi 10 anni);
- Conoscenza delle modalità organizzative e dei servizi messi in atto dagli enti locali nella gestione di attività di programmazione e progettazione europea;
- Coordinamento di progetti europei, gruppi di progettazione europea e gestione di partenariati di progetto a livello locale e

internazionale;

- Attitudine al lavoro di gruppo e capacità di gestione delle relazioni;
- Conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata).

Per la selezione dei Sape-Coach verrà, inoltre, valutata la produzione di studi, ricerche o altri materiali prodotti dai candidati nell'ambito della programmazione e progettazione europea.

5. PIANO DELLE ATTIVITÀ

Profilo A – Formatore in euro-progettazione

Ogni Formatore in euro-progettazione provvederà a definire un *Piano di formazione europea* (elaborato sulla base di Linee guida specifiche debitamente fornite dal progetto) che dovrà prevedere le seguenti azioni e metodologie:

- Scambio di buone prassi;
- Presentazione di case-studies;
- Formazione on-the-job;
- Attività di job-shadowing e affiancamento ad un *Tavolo di progettazione partecipata*;
- Report dell'attività formativa.

Il Formatore in euro-progettazione è inoltre tenuto a partecipare ad un momento di presentazione delle *Linee guida*.

Profilo B – Coach-europeo (Sape-Coach)

Ogni Sape-Coach provvederà a definire un Piano di Assistenza del Sape-Coach (PASC) (elaborato sulla base di *Linee guida* specifiche debitamente fornite dal progetto) che dovrà prevedere le seguenti azioni e metodologie:

- Piani di assistenza mirati;
- Costruzione di matrici di finanziabilità;
- Definizione di strategie di progettazione europea degli Enti;
- Definizione fabbisogno europeo;
- Report del Sape-Coach.

6. TEMPISTICHE

Profilo A – Formatore in euro-progettazione

L'attività del *Formatore in euro-progettazione* decorre a partire dalla sottoscrizione del contratto fino al completamento del *Piano formativo*.

Profilo B – Coach-europeo (Sape-Coach)

L'attività del *Sape-Coach* decorre a partire dalla sottoscrizione del contratto fino al completamento del *Piano di Assistenza del Sape-Coach*.

7. COMPENSO

Profilo A – Formatore in euro-progettazione

L'incaricato presterà la propria attività in forma di collaborazione professionale.

Per quanto indicato al *Piano di formazione europeo*, è previsto un budget di € _____

Dovranno comunque essere garantiti minimo n. ____ momenti formativi tra *Aula / FAD* e gestione del *Tavolo di progettazione partecipata*.

Profilo B – Coach-europeo (Sape-Coach)

Per le funzioni previste *Piano di Assistenza del Sape-Coach*, il compenso lordo è di € _____, a cui potranno essere sommati spese di missione (viaggio, vitto e alloggio), quando autorizzate, fino ad un massimo di € _____ comprovati da regolari fatture o pezze giustificative.

L'incaricato potrà presterà la propria attività:

- (i) in forma di collaborazione professionale;
- (ii) a seguito di stipula di accordi di cooperazione fra pubbliche amministrazioni per la realizzazione di servizi di interesse pubblico.

8. MODALITÀ E TERMINI DI PRESENTAZIONE DELLA DOMANDA

Le domande di iscrizione dovranno essere trasmesse a _____ entro e non oltre le ore ____ del __/__/____.

9. VALIDAZIONE DELLE DOMANDE

Le domande pervenute in tempo utile saranno validate da una Commissione di _____ per accertare la loro rispondenza ai requisiti richiesti per l'iscrizione. Non è prevista una graduatoria di merito.

I candidati in possesso dei requisiti saranno inseriti, in ordine alfabetico, nella long-list per la quale si sono candidati e saranno distinti sulla base di profili richiesti. Si riserva la possibilità di verificare la veridicità dei dati e di richiedere documenti giustificativi.

10. FORMAZIONE DELLA LONG LIST

L'inserimento nella lista avviene gratuitamente su richiesta degli interessati in possesso dei requisiti richiesti e non comporta diritto alcuno di ottenere un incarico professionale da parte di _____.

La lista sarà utilizzata in caso di ravvisate esigenze di avvalersi di specifiche professionalità per le attività dei Dipartimenti e degli Organi relative alle tematiche di cui all'art. 1 del presente Avviso.

11. VALIDITÀ ED ESCLUSIONE DALLA LONG LIST

La long list avrà validità _____ a decorrere dalla data di pubblicazione. Nel corso di tale periodo _____ si riserva la facoltà di riaprire la long list per la presentazione di nuove candidature e/o

aggiornamenti dei curricula, previa informazione resa disponibile sul sito _____ con indicazione delle date e delle modalità di presentazione di nuove candidature e/o aggiornamenti.

I soggetti interessati prendono atto che l'accertamento di congruità tra quanto dichiarato all'atto della richiesta di iscrizione e quanto diversamente verificato comporta, salvo azioni diverse, la cancellazione della long list e l'interruzione immediata di qualsiasi rapporto in essere.

La mancata indicazione di tutte le informazioni richieste e delle esperienze lavorative, coerenti con il profilo richiesto ed in particolare la mancata indicazione della durata delle esperienze professionali in materia, darà luogo all'esclusione dei candidati dalla long list.

_____ dispone la cancellazione dalla long list dei professionisti che: abbiano perso i requisiti dell'iscrizione; abbiano, senza giustificato motivo, rinunciato all'incarico; non abbiano assolto con puntualità e diligenza agli incarichi loro affidati; siano comunque responsabili di gravi inadempienze.

12. MODALITÀ DI AFFIDAMENTO DELL'INCARICO

L'eventuale e successivo affidamento dell'incarico avverrà sulla base delle specifiche esigenze di _____ in funzione delle competenze e dell'affidabilità professionale del candidato e della sua disponibilità ad assumere l'incarico alle condizioni poste, di volta in volta, da _____

_____ attingerà dalla long list valutando i curricula e selezionando i candidati ritenuti più idonei per titoli ed esperienze autocertificate.

I criteri di comparazione dei curricula terranno conto delle competenze maggiormente pertinenti rispetto agli incarichi da affidare.

Al fine di una migliore valutazione dei curricula e delle esperienze dei candidati, _____, senza obbligo alcuno potrà convocare gli stessi per effettuare un colloquio di valutazione.

Le condizioni contrattuali verranno definite in base al profilo professionale degli esperti e all'impegno richiesto, ovvero in base agli importi stabiliti nei deliverables di Progetto.

I contratti saranno redatti ai sensi dell'art.7 del d.lgs. 165/2001 e s.m.i.

_____ si riserva la facoltà di revocare il presente Avviso, sospendere o non procedere al conferimento di incarichi professionali in ragione di esigenze attualmente non valutabili, né prevedibili, che impediscano, in tutto o in parte, l'utilizzo del presente Avviso, senza che per l'aspirante insorga alcuna pretesa o diritto.

13. RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO

Il Responsabile del Procedimento è individuato nel _____

14. TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

Il trattamento dei dati raccolti viene effettuato con strumenti manuali, informatici o telematici, esclusivamente per fini istituzionali e precisamente in funzione e per i fini della presente selezione.

La firma in calce al curriculum varrà anche quale autorizzazione al trattamento dei dati personali limitatamente e ai fini della presente procedura.

Titolare del trattamento è il _____

15. PUBBLICITÀ E INFORMAZIONI

Il presente Avviso sarà pubblicato sul sito di _____
