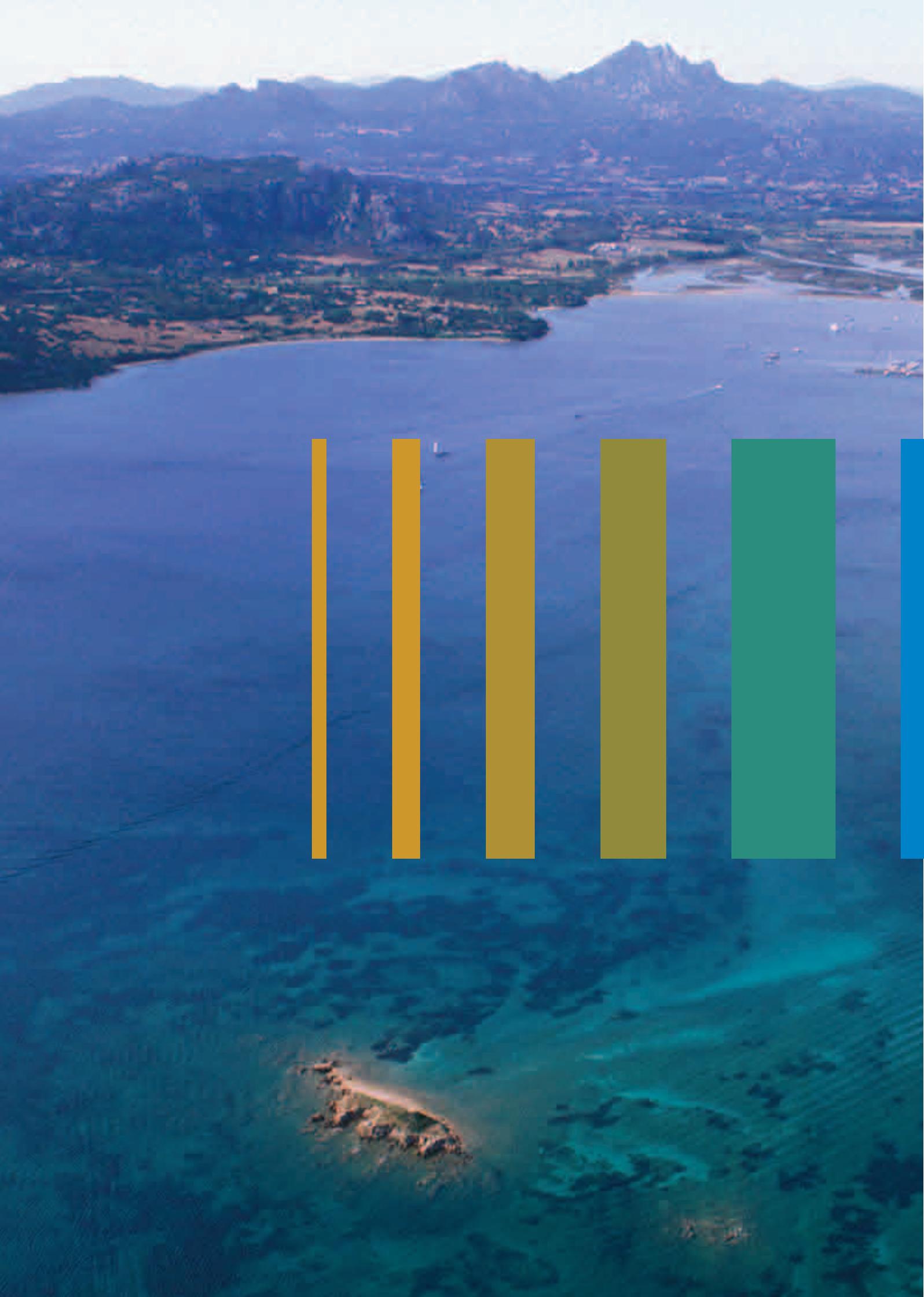


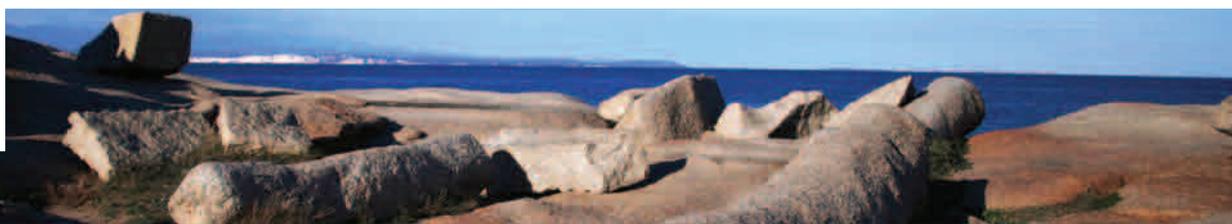


QUADERNO
DEL PIANO
STRATEGICO
PROVINCIA
OLBIA TEMPIO



INDICE

CAP. 1	CHE COS'È E A COSA SERVE LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	2
CAP. 2	PERCHÉ UN PIANO STRATEGICO PER LA PROVINCIA DI OLBIA-TEMPIO	3
CAP. 3	I PRINCIPI E GLI ELEMENTI PORTANTI DEL PIANO STRATEGICO PROVINCIALE	4
CAP. 4	IL FUNZIONAMENTO DEL PIANO	6
4.1	GLI AMBITI D'INTERVENTO	7
4.2	LE AZIONI DI SISTEMA	13
4.3	MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	15
CAP. 5	IL MODELLO ORGANIZZATIVO A SUPPORTO DEL PIANO	16
CAP. 6	LO START-UP DELL'ATTUAZIONE	18





Che cos'è e a cosa serve la pianificazione strategica

La necessità fortemente sentita da parte delle Amministrazioni territoriali di saper leggere il proprio territorio, selezionare le priorità di intervento sostenibili e indirizzare intorno a queste le risorse sia pubbliche e sia private, ha incentivato la ricerca di nuovi strumenti di pianificazione territoriale al fine di garantire un percorso di sviluppo locale che tenga conto dell'interesse generale dell'intera comunità di riferimento.

Tuttavia, le crescenti sfide derivanti dalle logiche della globalizzazione dei mercati e dell'economia, dell'internazionalizzazione delle imprese, e del decentramento politico-amministrativo rendono sempre più difficile e complesso, per le Pubbliche Amministrazioni il compito fondamentale di governare i territori.

Tale complessità è inoltre accentuata anche dalla crescente moltiplicazione e frammentazione degli attori, istituzionali e non, sulla scena decisionale. Questi ultimi essendo portatori di molteplici e diversificati interessi necessitano di individuare nuovi e migliori strumenti di coordinamento che permettano la condivisione delle idee e delle politiche d'intervento. Inoltre l'esigenza di orientare le politiche d'intervento territoriale verso il raggiungimento di una crescita economica sostenibile e di lungo periodo determina la necessità di individuare articolate strategie di

pianificazione derivanti da una programmazione integrata, negoziata e condivisa tra tutti gli attori sia pubblici sia privati.

È in quest'ottica che si inserisce il metodo della pianificazione strategica, quale modello di riferimento per sperimentare una nuova forma di governance urbana e territoriale.

Il Piano Strategico nasce, quindi, come uno strumento utile a costruire una visione d'insieme del futuro di un territorio. Attraverso un processo di analisi dei problemi, delle opportunità, degli obiettivi di tutte le componenti del sistema socio-economico territoriale, si perviene alla definizione collettiva di uno scenario di sviluppo nel medio - lungo periodo: un'occasione importante per lavorare nella direzione di uno sviluppo integrato, in termini di coordinamento delle diverse iniziative di sviluppo; di collegamento tra i diversi ambiti territoriali; in termini di rafforzamento della coesione sociale e dell'identità territoriale.

La Pianificazione Strategica è in questo modo intesa come un'opportunità per definire obiettivi e strategie da conseguire non solo attraverso l'individuazione di linee politiche di intervento, ma soprattutto attraverso la ricerca di specifiche azioni di sistema che siano coerenti e rispettose degli obiettivi di programmazione territoriale.

La partecipazione al processo di pianificazione strategica di tutti gli attori territoriali, da quelli istituzionali a quelli economici e sociali, quali appunto Onlus, organizzazioni no profit e privati cittadini, garantisce non solo la condivisione degli obiettivi da perseguire nel lungo periodo, ma rende i processi decisionali maggiormente efficaci, e in questo modo la fase attuativa delle politiche di sviluppo si presenta come sicuramente più stabile. Infatti, mediante il processo di pianificazione strategica partecipata e condivisa, le singole realtà territoriali non saranno più intese come meri contenitori passivi di progetti e politiche, ma soggetti decisionali attivi in grado di gestire e saper controllare lo sviluppo nel lungo periodo del proprio territorio.





Perchè un piano strategico per la provincia di Olbia-Tempio

Le politiche di sviluppo dell'Unione Europea da un lato enfatizzano il ruolo centrale delle città e delle aree urbane nelle politiche di coesione, riconoscendo in esse gli elementi fondamentali della competizione tra i sistemi economici e nella necessità di attivare logiche "poli-centriche" per la chiave di volta dello sviluppo territoriale. Dall'altro lato, il processo di decentramento spinge sempre di più nelle mani delle Regioni il potere decisionale in merito ai finanziamenti per le politiche di sviluppo. In tale scenario, sebbene il piano strategico come strumento di programmazione concertata di lungo periodo sia nato come strumento tipico di gestione delle politiche urbane o di area vasta, è opinione diffusa che gli ambiti strategici dello sviluppo socio-economico territoriale abbiano ormai superato i tradizionali confini comunali o intercomunali, imponendo la ricerca di **"ambiti ottimali" di programmazione**. In tale ottica, il livello provinciale è inevitabilmente chiamato a:

- Promuovere il coordinamento degli strumenti di sviluppo locale con i programmi e le operazioni di valenza regionale e nazionale;
- Sostenere la formazione e l'attività di partenariati locali;

- Promuovere e facilitare l'adozione a livello locale di strumenti relativamente complessi per lo sviluppo territoriale;
- Facilitare e incoraggiare le aggregazioni sovra comunali per l'attuazione di iniziative di sviluppo locale.

Il ruolo che l'Amministrazione Provinciale va ad assumere nell'ambito del processo di pianificazione strategica deve, inoltre, tenere in forte considerazione le competenze di natura programmatica identificate dalla normativa regionale e nazionale ai fini di individuare attraverso il Piano Strategico delle linee di intervento che:

A:

Consentano alla "regia" del Piano di porre in essere degli interventi concreti sui quali la Provincia detiene il potere decisionale;

B:

Conducano verso una pianificazione territoriale organica e di qualità che si basi su di un assetto integrato delle diverse realtà territoriali condiviso e concertato.

E' in quest'ottica che l'Amministrazione Provinciale, nell'ambito delle funzioni di programmazione e pianificazione strategica, è portata a svolgere un ruolo di indirizzo delle politiche di sviluppo provinciali attuate dagli Enti Locali e assume una funzione di coordinamento tra i diversi livelli di governo, svolgendo sia le funzioni tipiche dell'Ente Provincia (che discendono dall'insieme di interventi diretti che la Regione le ha affidato attraverso la L. R. n.9 del 2006) sia assumendo un ruolo di "cerniera" tra tutti gli attori agenti sul territorio.

In questo quadro la Provincia di Olbia-Tempio, partendo da alcune esperienze di progettualità territoriale (progettazione partecipata, cooperazione territoriale, pianificazione strategica comunale), ha intrapreso la redazione del Piano Strategico con l'intento di individuare un nuovo modello di governance territoriale che ponesse le basi per la creazione di una rete coordinata e stabile di attori pubblici - privati, in grado di promuovere lo sviluppo integrato e diffuso del sistema socio-economico ed ambientale provinciale.

La definizione del Piano Strategico Provinciale è stata quindi motivata dalla necessità di mettere a sistema le politiche di pianificazione e di sviluppo

presenti nel territorio, al fine di far emergere un quadro unitario d'intese, di relazioni, di occasioni di sviluppo locale e di azioni progettuali finalizzate ad una crescita armonica e sostenibile. In questo senso la Provincia ha voluto assolvere ad una **funzione di "governance" del territorio in una prospettiva di area vasta.**

Una funzione che s'incentra anche sulla capacità concertativa e sulla **preminenza della logica di sistema rispetto ad una logica settoriale/territoriale.**

Una funzione per la quale non si attribuisce all'Amministrazione Provinciale il mero ruolo di camera di compensazione delle diverse esigenze territoriali, ma un **ruolo di servizio** che passa attraverso la definizione di scelte strategiche condivise.

Il crocevia tra relazioni orizzontali e verticali e le modalità d'intervento diretto e indiretto specificate dal Piano Strategico, determinano infine l'entità dello spazio di governo che l'Amministrazione Provinciale ha inteso darsi, svolgendo il compito fondamentale di garantire un'efficace coordinamento di tali relazioni al fine di realizzare **progetti di identità e sviluppo condiviso del territorio.**



I principi e gli elementi portanti del piano strategico Provinciale

Il processo di definizione del Piano Strategico seguito dalla Provincia di Olbia-Tempio rappresenta un momento fondamentale del percorso intrapreso dalla Provincia verso l'innescò di una dinamica virtuosa di sviluppo endogeno. Dalla sintesi delle evidenze emerse dalle attività di ascolto e di concertazione del territorio e attraverso una mirata azione di *frameworking*, si è arrivati all'individuazione degli elementi portanti su cui si è strutturato il Piano Strategico Provinciale:

- La **Vision**, macro - obiettivo al quale le politiche di sviluppo territoriale da intraprendere nel medio-lungo periodo dovranno tendere;
- Gli **ambiti dello sviluppo strategico**, vale a dire gli assi portanti del Piano Strategico e le relative **politiche di intervento** secondo cui perseguire l'orizzonte di trasformazione stabilito dalla Vision.

La Vision rappresenta l'obiettivo finale di trasformazione del territorio oggetto del processo di pianificazione strategica: una dichiarazione di intenti che individua ciò che quel territorio, per volontà e azione degli attori locali vuole diventare entro l'orizzonte temporale di riferimento (generalmente, almeno decennale). Pertanto, rappresenta e rispecchia gli obiettivi, le aspirazioni, le aspettative ed i valori dei protagonisti dell'area provinciale e del relativo



percorso di sviluppo che essi intendono intraprendere. La Vision, quindi, nel rispetto e in coerenza con gli obiettivi programmatici dell'Ente Provincia, diventa rappresentativa delle potenzialità e dei fabbisogni del territorio e questo facilitata da una parte, la prosecuzione dei processi di pianificazione e progettazione già avviati (confermando la validità) e dall'altra velocizza il percorso verso il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo prefissati. Sulla base di tali presupposti è stata individuata la Vision strategica del Piano sintetizzabile nel seguente slogan:

**PROVINCIA DI OLBIA-TEMPIO
HABITAT DELLA PROGRAMMAZIONE
E DELLA PIANIFICAZIONE
Verso la governance multilivello
dello sviluppo territoriale**

La scelta di indirizzare la Provincia di Olbia-Tempio verso una Governance multilivello, che così come è stata definita nel Libro Bianco dell'Unione Europea può essere intesa come *"Un'azione coordinata dell'Unione, degli Stati membri e degli enti regionali e locali fondata sul partenariato e volta a definire e attuare le politiche dell'UE"* se da una parte rappresenta un cambiamento importante nei processi decisionali e attuativi delle politiche territoriali pubbliche, dall'altra rappresenta un elemento chiave per la buona riuscita del processo di pianificazione strategica del territorio della Provincia di Olbia-Tempio e per il raggiungimento degli obiettivi che essa si propone di raggiungere.

Infatti, così come le modalità di realizzazione di una *governance multilivello* implicano una responsabilità condivisa dei diversi livelli di potere (centrale/statale, regionale, provinciale e comunale) e si basano sulla legittimità democratica e sulla rappresentatività dei diversi attori coinvolti, allo stesso modo la pianificazione strategica di tutto il territorio della Provincia presuppone il coinvolgimento attivo di tutti gli attori, da quelli pubblici ed istituzionali a quelli privati e sociali, nella definizione di strategie comuni e partecipate finalizzate alla promozione di uno sviluppo socio-economico del territorio in un'ottica di lungo periodo.

In questo modo si sono voluti creare percorsi di attuazione della pianificazione strategica basati su processi decisionali che hanno coinvolto attori pubblici e privati posti ai diversi livelli territoriali nei confronti dei quali si sono voluti instaurare nel rispetto della piena autonomia di ciascun soggetto - scambi negoziali e non gerarchici.

Tale visione di sviluppo strategico, ispirata ai principi di una governance multilivello, individua un orizzonte di trasformazione che punta a far divenire

il territorio provinciale l'ambito ottimale all'interno del quale sperimentare percorsi di progettazione e pianificazione.

In tal senso il termine habitat è inteso:

- In senso *oggettivo*, riferito al territorio provinciale come ambiente ottimale all'interno del quale varie entità possono crescere e svilupparsi;
- In senso *soggettivo*, riferito all'Ente Provincia quale catalizzatore ("hub") delle iniziative di pianificazione, elemento stimolatore dell'azione di crescita e miglioramento continuo e fattore accelerante dei processi di sviluppo.

La Vision del Piano non ha rappresentato quindi soltanto un mero punto di arrivo, ma un vero e proprio *modus operandi* al quale ispirare l'azione di governo (*governance*) del territorio.

Per muoversi in questa direzione la Provincia, tramite il Piano Strategico, ha identificato un insieme di metodologie, modelli e sistemi che rendano possibile il funzionamento coerente e convergente delle sue diverse componenti ed articolazioni, coordinandosi strategicamente, sia verticalmente nei confronti degli altri livelli superiori di governo sia orizzontalmente nei confronti degli attori della società civile e anche nei confronti di altri Enti locali.

Partendo da tale punto di vista e considerandolo in un'ottica allargata, e cioè non limitata esclusivamente alla propria macchina amministrativa, è stata definita una struttura che attraverso una regia strategica di sistema è capace di coinvolgere tutti gli attori che hanno un impatto e sono rilevanti per la propria Comunità di riferimento.

Il termine sistema sta a suggerire quindi la necessità di considerare tutto l'ambiente in relazione con l'ambito provinciale (tanto quello esterno, quanto quello che rientra strettamente dentro le "mura della Provincia") interpretando la Provincia come impresa a rete o *extended enterprise* nella quale i confini organizzativi con l'esterno non sono rigidi e i processi coinvolgono attivamente "clienti", "fornitori", "società partecipate", "partner" e "portatori di interessi istituzionali". L'apertura e la collaborazione con l'ambiente esterno contribuiscono al migliore svolgimento delle funzioni istituzionali e al perseguimento degli obiettivi della Provincia solo nella misura in cui esso sia in grado di mantenere al suo interno:

1. Al vertice, la capacità di guida, controllo e coordinamento strategico;
2. All'interno, le capacità manageriali ed operative di esecuzione dei programmi e di monitoraggio dei risultati e delle performance.

Secondo questa impostazione gli sforzi di razionalizzazione e ri-organizzazione del funzionamento della Provincia non sono quindi auto-referenziali quanto piuttosto tarati rispetto agli obiettivi di migliore coordinamento e collaborazione con l'esterno, a partire da un buon funzionamento strategico e manageriale interno. La Provincia viene quindi interpretata come l'anello principale di un sistema policentrico grazie alla sua capacità di guidare e controllare le attività esternalizzate e/o svolte in partnership con altri attori istituzionali e della società civile, ovvero: la buona Governance si costruisce a partire dall'interno e si proietta verso l'esterno. L'attivazione di un tale approccio ha reso necessario stabilire i giusti presupposti al raggiungimento della Vision. In particolare:

- Creare delle strutture formalizzate ma flessibili che garantiscano la rappresentatività di tutti i portatori di interesse, eventualmente per ambiti tematici differenti;
- Rendere chiari e trasparenti i meccanismi decisionali;
- Stimolare tutti i soggetti coinvolti a favorire la circolazione delle informazioni;
- Attivare strumenti a sostegno della democrazia partecipativa.

Oltre a questi presupposti fondamentali per l'attivazione del Piano, è necessario anche tenere presente, che il processo di definizione del Piano Strategico, superando le impostazioni cosiddette top-down e bottom-up, può definirsi di tipo reticolare e trova la sua prima ragion d'essere nel rispetto di quattro principi guida: **l'Integrazione**, in quanto l'Ente Provincia deve incentivare la cooperazione tra i diversi attori del governo locale, gli operatori economici, pubblici e privati e associazioni sociali, culturali, civiche, religiose, del non-profit; **la Partecipazione**, intesa come la creazione di un sistema decisionale basato sulla condivisione delle scelte tra le istituzioni e i soggetti privati tramite un organo di consultazione continua; **la Formazione**, considerata come la necessità di costituire sul territorio un capitale sociale in grado di utilizzare tutte le opportunità per lo sviluppo economico del territorio in coerenza con le potenzialità dello stesso e le necessità dei suoi attori (imprese); **la Comunicazione**, interpretata come la capacità di sfruttare le potenzialità degli strumenti della Information and Communication Technology (ITC) per garantire lo scambio continuo e multidirezionale delle informazioni.



Il funzionamento del Piano

Il processo di funzionamento del Piano Strategico si basa su tre momenti principali, fortemente interrelati tra loro che, secondo un processo dinamico, producono un output e si ricalibrano continuamente. Nello specifico questi sono: l'individuazione degli **ambiti prioritari**, che rappresentano la contestualizzazione degli obiettivi strategici del Piano; l'individuazione delle **azioni di sistema**, vale a dire gli strumenti utilizzati per il raggiungimento del maggior numero di obiettivi; l'attuazione delle attività di **monitoraggio/valutazione** che consentono tanto di ricalibrare i primi quanto di valutare le seconde assicurando la flessibilità del Piano.

La definizione degli ambiti prioritari emersa dalla sintesi delle attività di analisi del contesto territoriale (analisi desk) e dalle attività di concertazione territoriale e partecipazione si specifica ulteriormente nell'individuazione delle correlate politiche d'intervento, anche sulla base di un'analisi di coerenza tra queste ultime e l'ordinario percorso di programmazione dello sviluppo territoriale in atto, tanto della stessa Provincia quanto degli enti sovra-ordinati.

L'individuazione delle azioni di sistema, che possono essere definite come quelle azioni integrate, trasversali e capaci di indurre percorsi di sviluppo endogeno ed autopoietico (che si alimenta e si sostiene senza input esterni),

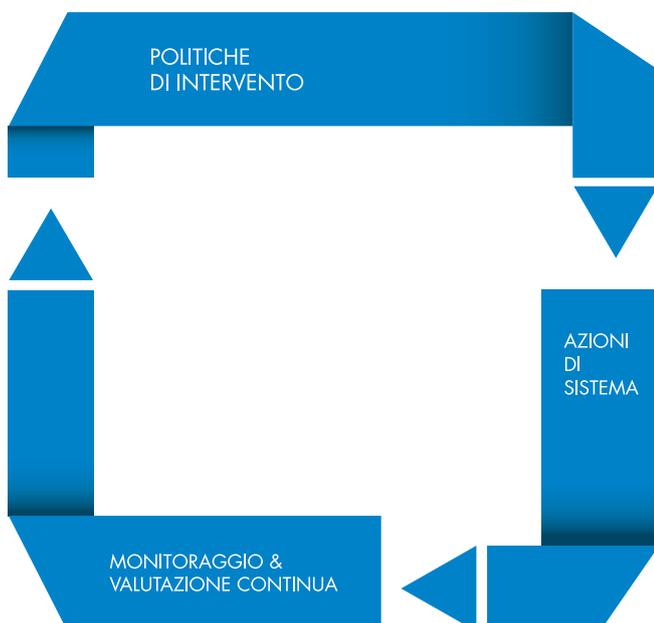
sono fortemente correlate con le politiche d'intervento prioritarie individuate dall'Amministrazione Provinciale in condivisione con gli altri attori locali. La loro identificazione, che avviene tramite processi trasparenti e partecipati, incarna l'attuazione del Piano in quanto ne rappresenta la manifestazione più tangibile e visibile.

La fase di **monitoraggio e valutazione** rappresenta l'elemento che attribuisce la dinamicità all'intero sistema. Il funzionamento del Piano, infatti, non si esaurisce con l'individuazione dei due precedenti elementi, ma al contrario inizia, se così si può dire, da lì.

Questo significa, infatti, che deve realizzarsi da una parte un continuo monitoraggio sull'implementazione delle azioni di sistema individuate e dall'altra una valutazione delle politiche al fine di consentirne l'eventuale adeguamento alle nuove esigenze o condizioni economiche e sociali che dovessero determinarsi nel corso del tempo.

In altre parole, la fase di monitoraggio e valutazione diventa indispensabile per riavviare e riattivare costantemente il processo di pianificazione strategica, passando da un sistema di relazioni circolari, e quindi statiche, al sistema progettazione – azione – valutazione, ad uno a spirale, assicurando quindi, un processo di miglioramento continuo.

Il Piano Strategico si caratterizza così da una continua attività di confronto (con gli attori territoriali), verifica e rielaborazione o revisione in itinere degli obiettivi e degli interventi del Piano qualora gli stessi si dimostrino non più adeguati alla realtà locale, che per sua natura è caratterizzata da un continuo mutamento.



Gli ambiti dell'intervento

4.1

Durante la fase preliminare ed intermedia di definizione del Piano Strategico è stata condotta una analisi desk ed un'attività di ascolto del territorio che hanno consentito di individuare gli obiettivi strategici della Vision e conseguentemente quelli che, ad oggi, costituiscono, gli ambiti d'intervento e quindi le specifiche politiche di intervento che l'Amministrazione Provinciale intende perseguire prioritariamente. La definizione di questi elementi non deve però intendersi come statica ed immutabile, quanto piuttosto come in divenire. Lo stesso mutamento che accompagna la realtà deve infatti accompagnare l'individuazione di questi elementi che quindi diventeranno patrimonio condiviso di tutto il territorio.

1. Attività produttive:

L'obiettivo specifico di supportare, sia le piccole e medie imprese sia gli Enti locali, nella ricerca di nuove linee di credito e di finanziamento per il miglioramento delle attività produttive determina la necessità d'individuare azioni d'intervento per la creazione di nuove imprese, e soprattutto di favorire le iniziative imprenditoriali giovanili. In particolare è risultato fondamentale intervenire a supporto dei principali settori produttivi della Provincia, quali appunto il distretto della Nautica e quello del Sughero ed il settore del Lapideo al fine di facilitare le dinamiche di apertura ai mercati e i processi d'internazionalizzazione dei suddetti settori. Emerge, inoltre, la necessità d'incentivare la creazione di reti di cooperazione settoriali e inter-settoriali al fine di rilanciare l'immagine produttiva territoriale tanto a livello locale/nazionale quanto a livello internazionale. Le principali politiche d'intervento individuate in questo ambito sono:

- **Sostegno alla creazione di impresa (in particolar modo giovanile) a fronte del rafforzamento di reti di cooperazione settoriali e inter-settoriali.**

La condizione di sofferenza del mercato del lavoro all'interno della Provincia di Olbia-Tempio deve trovare una via d'uscita nel sostegno all'im-

prenditorialità giovanile che però non deve essere lasciata a sé stessa ma deve trovare un supporto nella Provincia quale istituzione di stimolo e sostegno alla creazione di reti di cooperazione settoriali ed intersettoriali, sulla base del principio: cooperare localmente per competere globalmente.

- **Azioni a supporto del Distretto della Nautica.**

Riconoscendo la grande rilevanza del comparto nautico e delle attività diportistiche nell'economia del territorio della Provincia di Olbia-Tempio, suffragato dal forte interesse ad insediarsi in questo territorio da parte di importanti operatori della cantieristica navale e la notorietà al livello internazionale della Costa Smeralda, l'obiettivo è di supportare tale comparto promuovendone ai più alti livelli internazionali le capacità produttive e le peculiarità dei servizi offerti.

- **Azioni a supporto del settore del Lapideo.**

L'organizzazione del lavoro di tipo tradizionale anche attraverso forme contrattuali tipiche e la scarsa propensione all'internazionalizzazione, a causa di una bassa conoscenza dei mercati di sbocco da parte dei cavatori isolani, determinano la necessità sia d'interventi volti al miglioramento delle infrastrutture e dei servizi strumentali di comparto sia la ricerca di nuove linee di finanziamento (europee e/o nazionali) per garantire maggiori investimenti di settore.

- **Rilancio del distretto del sughero.**

La crescente concorrenza da parte dei prodotti in silicone e in alluminio e la crescita di competitor internazionali richiedono un rilancio del distretto del sughero pena il collasso di un settore produttivo fortemente identitario. A tal fine dovranno essere poste in campo tutte quelle azioni necessarie per rendere riconoscibile la superiorità dei suoi prodotti rispetto a quelli sintetici e per garantire una maggiore apertura sul mercato nazionale ed internazionale.

2. Agricoltura:

Grazie alla presenza dell'elevata quantità di produzioni agricole locali, il settore dell'Agricoltura è uno dei principali campi d'intervento della Provincia di Olbia-Tempio. In un contesto internazionale fortemente globalizzato e concorrenziale uno degli obiettivi specifici da perseguire nel territorio della Provincia di Olbia-Tempio è risultato essere quello della valorizzazione delle produzioni locali mediante politiche orientate al supporto della qualità e della riconoscibilità/tipicità dei prodotti territoriali. Inoltre, per

incentivare una maggiore redditività dell'attività agricola si prospettano, in un'ottica di coordinamento e integrazione, iniziative di cooperazione del settore agricolo con gli altri comparti produttivi quali per esempio il settore turistico e/o agroalimentare.

Le principali politiche d'intervento individuate in questo ambito sono:

- **Definizione di un sistema di incentivi e coordinamento per filiere intersettoriali a Km 0.**

Il ricorso a forme di Green Economy rappresenta uno degli obiettivi qualificanti dell'azione della Provincia di Olbia-Tempio. In questa direzione il sostegno a forme di filiera corta (o a Km 0) consente specificatamente di valorizzare le produzioni locali recuperando nel contempo il legame con le proprie origini ed esaltando gusti, sapori tipici e tradizioni gastronomiche. L'adozione di un approccio intersettoriale rafforzerà poi ulteriormente gli effetti positivi (contenimento dei prezzi, maggiori garanzie di freschezza e genuinità, minore impatto ambientale per l'assenza, o quasi, di trasporto e di passaggio).

- **Azioni in favore della multifunzionalità dell'azienda agricola.**

La presenza da una parte dell'elevata qualità delle produzioni agricole locali e dall'altra la scarsa redditività dell'attività agricola e zootecnica, anche a causa di una sempre maggiore polverizzazione aziendale, determina la necessità di rendere il settore maggiormente multifunzionale anche incentivando la cooperazione con il comparto turistico e agroalimentare.

- **Azioni a supporto della qualità e riconoscibilità dei prodotti.**

La globalizzazione dei mercati porta una sempre maggiore necessità di orientare le produzioni verso azioni di marketing per una maggiore riconoscibilità sui mercati, e di innovazione tesa ad una sempre maggiore qualità, al fine di emergere in un panorama concorrenziale sempre più vasto e articolato. Si prevede quindi di offrire sostegno alle produzioni locali mediante l'adozione di certificazioni di qualità e la valorizzazione nel contempo delle tipicità.

3. Turismo:

La notorietà a livello nazionale ed internazionale della Costa Smeralda, rendono il settore del Turismo uno dei campi di intervento privilegiati della Pianificazione Strategica. Il perseguimento

dell'obiettivo specifico di individuare strumenti (organizzativi e operativi) per la gestione uniforme e coordinata delle politiche turistiche ha determinato la necessità di intervenire sia a supporto del miglioramento dell'organizzazione turistica, attraverso per esempio la creazione di un soggetto di Destination Management che sia in grado di gestire in maniera coordinata ed intelligente l'offerta turistica territoriale, e sia a favore di una maggiore commercializzazione e promozione dei prodotti turistici della Provincia. Le principali politiche d'intervento individuate in questo ambito sono:

- **Definizione di un soggetto con compiti di Destination Management.**

La grandissima potenzialità turistica dell'area, grazie alle sue inestimabili valenze naturalistiche, richiede l'istituzione di un soggetto con compiti di Destination Management. Di un soggetto cioè che sia in grado di compiere le scelte strategiche, organizzative e operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi dal territorio, al fine di generare flussi turistici sostenibili.

- **Rafforzamento ed implementazione del settore crocieristico nel sistema di offerta.**

La continua evoluzione del traffico crocieristico, lo rendono uno degli elementi di punta del comparto turistico (e di riflesso nautico) su cui puntare per un rilancio complessivo dell'economia della Provincia. Per poterne sfruttare appieno le potenzialità, necessita però ancora di azioni, sia infrastrutturali che immateriali, che lo portino ad una completa integrazione con il sistema dell'offerta turistica, nonché ad una caratterizzazione, anche secondo canoni non tradizionali (crociere tematiche, etc.), in un'ottica di sviluppo sostenibile.

- **Sostegno a forme di turismo "attivo" che consolidino il ruolo della costa rafforzandolo con l'offerta dell'entroterra.**

La necessità, da più parti sottolineata, di valorizzare le aree interne e contribuire così alla destagionalizzazione dell'offerta del territorio si sposa con il sempre maggiore numero di turisti attivi (experience seekers). Sono questi viaggiatori curiosi e consapevoli che amano interagire e conoscere, e che richiedono al proprio viaggio un arricchimento di spirito e di cultura. In questa direzione l'offerta dovrà prevedere e integrare iniziative quali: itinerari enogastrono-

mici, esperienze di lavoro presso gli agriturismi, itinerari naturalistici per climbers ed escursionisti, scuba diving, itinerari culturali, percorsi per bikers, etc..

- **Supporto alle azioni di promozione e comunicazione integrata dell'offerta turistica.**

La grande capacità espressa dal territorio in termini di offerta turistica e culturale non trova ad oggi un'adeguata forma di gestione secondo logiche di coordinamento, promozione e comunicazione integrata. Una tale necessità risponde inoltre alla necessità di una sempre maggiore diversificazione dell'offerta turistica al fine di rendere più attrattivo il territorio della Provincia di Olbia-Tempio nel suo complesso rafforzando la conoscenza da parte dei potenziali fruitori, delle attrattive delle aree interne, creando itinerari tra luoghi accomunati ad esempio dalla sequenziale realizzazione di eventi (calendario coordinato degli eventi).

4. Infrastrutture e Accessibilità:

Il perseguimento dell'obiettivo specifico di integrazione dei nodi infrastrutturali di trasporto a servizio sia della popolazione residente sia dei flussi turistici in entrata e uscita dal territorio, determina la necessità di un miglioramento del sistema di trasporto e dei collegamenti stradali e non, della Provincia. In particolare emerge come prioritaria la necessità di garantire un migliore coordinamento delle infrastrutture di trasporto attraverso la messa a sistema di tutti gli hub di traffico a livello locale, nazionale ed internazionale nel rispetto di una logica di intermodalità. Le politiche d'intervento individuate in questo ambito sono:

- **Implementazione di sistemi informativi (reali e virtuali) per la gestione del traffico e della accessibilità.**

L'elevata presenza di flussi turistici da e verso tutto il territorio della Provincia di Olbia-Tempio, in particolare durante la stagione estiva, determina la necessità di sviluppare non solo efficienti nodi e reti infrastrutturali del territorio ma anche di migliorare e rendere più fruibili tutti gli strumenti connessi al sistema informativo stradale (ad esempio sistemazione ed adeguamento della segnaletica, creazione di sistemi di info mobilità)

- **Supporto ad azioni tese a rafforzare il collegamento infrastrutturale tra la costa e l'entroterra.**

L'inadeguatezza dei collegamenti stradali interni (Olbia-Sassari, Olbia-Santa Teresa, Olbia-Tempio Pausania, etc) e della rete ferroviaria per la circolazione di merci e persone determinano la necessità di elaborare azioni di potenziamento e completamento delle reti e dei nodi infrastrutturali indispensabili per garantire una maggiore permeabilità e quindi attrattività del territorio necessità del collegamento.

- **Rafforzamento e messa a sistema degli hub di traffico con le principali arterie di collegamento stimolando una logica di intermodalità.**

L'assenza di un'adeguata integrazione tra i principali hub di traffico (aereoportuale, ferroviario, navale) anche per quanto riguarda il loro collegamento con il sistema di traffico di livello secondario, determina la necessità di sviluppare un diverso approccio alla pianificazione e organizzazione del sistema dei trasporti e dei collegamenti di tutto il territorio della Provincia di Olbia-Tempio. In quest'ottica s'inserisce la necessità di stimolare una logica di intermodalità affinché i diversi hub possano essere considerati non separati e indipendenti gli uni dagli altri ma facenti parte di un unico sistema coordinato ed efficiente.

- **Supporto ad azioni formative specialistiche e di alta professionalità nei settori della nautica e dell'aeronautica.**

Le analisi effettuate, confermate dall'esito degli incontri svolti con gli operatori di settore, hanno evidenziato la mancanza di competenze specialistiche e di alta professionalità nei settori della nautica e dell'aeronautica in grado di rispondere alle esigenze del mercato. Considerata la presenza nell'area di realtà imprenditoriali particolarmente rilevanti, e la relativa potenzialità di sviluppo, appare necessario promuovere ed incentivare azioni formative continue al fine di valorizzare e rendere più competitive le risorse umane locali, garantendo nel contempo un'elevata qualità dei servizi.

- **Potenziamento e coordinamento del trasporto pubblico.**

La scarsa dotazione di servizi pubblici di trasporto da/verso i territori dei Comuni interessati determina la necessità di ripensare il sistema del servizio pubblico su tutto il territorio provinciale, attraverso ad esempio un suo potenziamento, un coordinamento delle frequenze e l'implementazione di strumenti quali la valutazione di efficienza e la customer satisfaction.

5. Programmazione e Pianificazione territoriale:

L'obiettivo specifico del coordinamento tra tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione delle politiche di sviluppo del territorio, quali gli attori istituzionali e pubblici, gli esponenti del mondo del volontariato e delle Onlus, gli attori privati e singoli cittadini, determina la necessità di inserire tutte le iniziative di tipo sociale, politico e culturale in un sistema di pianificazione coordinata ed integrata mediante il quale sia possibile individuare forme di scambio e condivisione d'informazioni, idee e progetti di sviluppo territoriale di lungo periodo. Queste tipologie d'intervento riflettono bene quelli che sono gli obiettivi di partecipazione attiva e di condivisione propri della Pianificazione Strategica. Le politiche d'intervento individuate in questo ambito sono:

- **Realizzazione di Piani di coordinamento settoriale secondo logiche inter-settoriali.**

La proliferazione degli strumenti di pianificazione, determinata dal rispetto della normativa vigente, comporta il rischio di sovrapposizioni e inefficienze nella redazione degli stessi. Questa situazione fa emergere la necessità di una sempre maggiore cooperazione intersettoriale tramite il sostegno ad un più elevato scambio informativo nell'elaborazione dei diversi Piani (ad es. il Piano energetico, il Piano dei trasporti, il Piano socio-assistenziale), sia mediante la realizzazione di Piani di coordinamento settoriale (Piani diversi trattano infatti, da punti di vista differenti, analoghi settori di intervento) e sia attraverso la condivisione di strumenti informatici quali ad esempio i GIS.

- **Sostegno alla partecipazione attiva.**

La presenza di una fortissima coscienza sociale in tutto il territorio della Provincia di Olbia-Tempio, rappresentata sia dagli esponenti del mondo del volontariato sia da quello imprenditoriale, determina la necessità di favorire la creazione di spazi pubblici di confronto reali e/o virtuali, di tavoli di lavoro e di collaborazione al fine di supportare la partecipazione attiva della cittadinanza e di creare maggiori occasioni per lo scambio di informazioni ed esperienze, per la definizione di nuove opportunità o idee di sviluppo e per la segnalazione di criticità o problematiche all'Amministrazione.

- **Razionalizzazione e condivisione dei database per le statistiche territoriali.**

Al fine di garantire una migliore e coordinata programmazione territoriale più rispettosa delle

esigenze e delle necessità di tutto il territorio risulta necessario aggiornare ed implementare la raccolta dei dati statistici ad un livello disaggregato, comunale o addirittura sub-comunale (ad esempio tramite l'istituzione di Osservatori quali quello sull'incidentalità stradale o sulle politiche sociali), nonché individuare strumenti che ne permettano una razionalizzazione ed una facile condivisione e diffusione.

6. Welfare:

Il perseguimento dell'obiettivo specifico di favorire l'adozione di un approccio "life cycle" con particolare riferimento alle definizioni delle politiche sociali, determina la necessità di intervenire a favore non solo di un rafforzamento del welfare, ma anche di garantire un maggiore coordinamento degli interventi. Infatti, sebbene questi rispondono ad esigenze diverse come per esempio azioni per il contrasto dei fenomeni di povertà estrema, supporto all'integrazione sociale e al superamento dei fenomeni di disagio giovanile dovrebbero essere tutti realizzati e formulati in ottica di sostenibilità di lungo periodo e non rispondere ad esigenze contingenti e temporanee. Le politiche d'intervento individuate in questo ambito sono:

- **Supporto ad azioni per il contrasto ai fenomeni di povertà estrema.**

Nonostante la presenza di numerose azioni per il contrasto ai fenomeni di povertà estrema, queste ultime si presentano ancora slegate e non inserite in una logica di "life cycle" in quanto legate a situazioni di emergenza e contingenti. Di conseguenza è emersa la necessità di individuare un approccio d'intervento maggiormente coordinato e integrato che permetta di individuare e risolvere le cause a monte del problema e di affrontarlo così nel suo complesso. Per esempio sarebbe opportuno integrare le forme di supporto e/o aiuto alimentare con interventi tesi a favorire il reinserimento lavorativo.

- **Supporto ad azioni formative specialistiche e professionalizzanti nel settore della sanità.**

La crescita prevista in termini di offerta e di livello qualitativo del settore sanitario in Gallura, con la prossima apertura dell'Ospedale San Raffaele, ha contribuito ad evidenziare la mancanza di competenze specialistiche e di alta professionalità in campo sanitario. Se non adeguatamente coperta dalle risorse umane locali tale offerta troverà necessariamente riscontro nella domanda di lavoro proveniente dal resto d'Italia, attirata

anche dalla elevata qualità della vita offerta dal territorio gallurese.

- **Implementazione di politiche di genere.**

La presenza di un ampio attivismo sociale anche grazie all'elevato numero di Onlus e organizzazioni non-profit impegnate sul territorio della Provincia di Olbia-Tempio ed in particolare nel settore delle politiche di genere, necessita un maggiore coordinamento e integrazione. In quest'ottica devono essere promosse forme di cooperazione e di scambio informativo tra i diversi attori al fine di porre in essere forme di intervento integrate e condivise.

- **Interventi a favore dell'integrazione sociale.**

Il trend di crescita dell'immigrazione provinciale, che è risultato essere superiore alla media regionale, se da una parte rappresenta un'opportunità in termini di rinnovamento demografico e della forza lavoro, dall'altra favorisce però il crescere di fenomeni di emarginazione e disagio sociale. Per questo motivo diventa fondamentale intervenire a favore dell'integrazione sociale, anche mediante la promozione di eventi multiculturali o sportivi al fine di evitare il pericolo del conflitto ed all'emarginazione sociale.

- **Supporto ad azioni volte al superamento dei fenomeni di disagio giovanile.**

Il territorio della Provincia di Olbia-Tempio non si distingue purtroppo dal trend nazionale riguardo la crescente presenza di diverse problematiche legate a fenomeni di disagio giovanile quali per esempio disturbi alimentari, depressione, interruzione del ciclo scolastico, uso di droghe. Nell'ambito di una politica che recuperi e reintegri i giovani in tali condizioni risulta quindi fondamentale non solo promuovere azioni di prevenzione, contrasto e recupero, ma soprattutto garantire una pianificazione coordinata degli interventi tra le istituzioni che a vario titolo sono coinvolte (associazioni di volontariato, scuole, ASL, famiglie,...).

- **Supporto ad azioni di assistenza per la terza età.**

Per quanto sul territorio siano presenti già diverse iniziative in tal senso, la presenza di una crescente percentuale di popolazione anziana determina la necessità di implementare le attuali politiche socio-assistenziali promuovendo ad esempio la creazione di centri diurni, supportando le attività di assistenza domiciliare e promuovendo iniziative di tipo socio-culturali.

7. Ambiente:

L'obiettivo di promuovere l'adozione di misure volte ad una gestione più efficiente ed equa dei beni collettivi, come per esempio la risorsa idrica, s'inserisce e riflette bene l'orientamento globale in materia di tutela ambientale. Per questo motivo anche per la Provincia di Olbia-Tempio diventa fondamentale essere in linea con le normative internazionali e intervenire in questo settore mediante, per esempio, la promozione degli incentivi per la riduzione delle emissioni inquinanti; la promozione di comportamenti volti al risparmio idrico; il potenziamento della raccolta differenziata e infine la diffusione dell'utilizzo delle energie rinnovabili in un'ottica d'integrazione e diversificazione delle fonti energetiche. Le politiche d'intervento individuate in questo ambito sono:

- **Incentivi per la riduzione delle emissioni inquinanti in atmosfera.**

In un contesto internazionale dove la tutela ambientale, la lotta ai cambiamenti climatici e la riduzione delle emissioni inquinanti in atmosfera rappresentano i punti fermi per la promozione di uno sviluppo sostenibile, anche la Provincia di Olbia-Tempio deve poter essere in linea con le leggi e le direttive globali. L'elevata presenza di aree sottoposte a regime di protezione ambientale e la crescita dell'inquinamento a causa dell'aumento dei rifiuti nelle zone costiere, dell'uso incontrollato delle caldaie e dei sistemi di area condizionata determina la necessità di individuare politiche volte a sensibilizzare e responsabilizzare le azioni dei residenti quanto dei turisti.

- **Sostegno alla diffusione di pratiche volte al risparmio idrico e all'eliminazione delle fonti di inquinamento dell'acqua.**

Per quanto, fortunatamente, da qualche anno il territorio della Provincia di Olbia-Tempio e l'isola in generale, goda di buoni quantitativi pluviometrici, il rischio di un ripresentarsi di periodi di siccità (come negli anni '80 e '90) non è da sottovalutare, a causa di uno storico regime pluviometrico incostante e particolarmente deficitario durante il periodo estivo. Inoltre la crescita della pressione antropica dovuta sia allo sviluppo dei centri urbani, sia al turismo aumenta il consumo e i rischi d'inquinamento delle falde acquifere. Tale situazione porta verso l'adozione di pratiche volte ad un maggiore controllo ed un uso più responsabile della risorsa idrica quale fonte essenziale e non rinnovabile.

- **Conservazione e valorizzazione della biodiversità.**

La presenza sul territorio della Provincia di Olbia-Tempio di un sistema di aree montane di grande valore naturalistico (Monte Limbara, Monti di Alà, di Buddusò e di Padru), e la presenza di aree sottoposte a regime di protezione ambientale determinano la necessità di individuare azioni e/o politiche volte al miglioramento delle procedure di controllo della qualità ambientale e di conservazione della biodiversità.

- **Favorire l'utilizzo delle energie rinnovabili in un'ottica di integrazione e diversificazione delle fonti energetiche.**

Nonostante la crescita del numero degli impianti per l'utilizzo dell'energia verde sul territorio della Provincia di Olbia-Tempio, la produzione di energia da fonti rinnovabili risulta ancora inefficiente e anche le procedure e i tempi per l'installazione di nuovi impianti di energia verde sono ancora molti lenti. E' necessario favorire ed incentivare l'utilizzo delle energie rinnovabili anche in un'ottica di integrazione e diversificazione delle fonti energetiche.

- **Ottimizzazione ed incentivazione delle possibilità di sbocco sul mercato dei materiali valorizzati/ Potenziamento della raccolta differenziata.**

La promozione di azioni volte ad ottimizzare ed incentivare le possibilità di sbocco sul mercato dei materiali valorizzati si colloca in un quadro di razionalizzazione complessiva del sistema di gestione dei rifiuti. Questo infatti deve essere interpretato secondo un'ottica di valorizzazione del rifiuto, capace quindi non solo di migliorare la qualità della vita dei residenti ma anche di creare nuove opportunità di lavoro per gli attuali e futuri imprenditori locali. In quest'ottica si determina anche la necessità di potenziare la diffusione della raccolta differenziata in tutto il territorio della Provincia di Olbia-Tempio.



Le azioni di sistema

4.2

L'attuazione del Piano Strategico si concretizza nella realizzazione di una serie di interventi la cui priorità è stata condivisa nel corso dell'attività di redazione del documento sia con i diversi organi dell'Amministrazione Provinciale, sia con il territorio nel contesto del Forum Strategico. Tali interventi non hanno il carattere di progetti puntuali, ma mirano, piuttosto, a creare relazioni e sinergie anche tra ambiti diversi secondo logiche di sviluppo sistemico. La loro individuazione deve essere intesa come un processo continuo che non si esaurisce quindi con il set di azioni di seguito riportato, che rappresentano piuttosto l'avvio del processo.

1. Ideazione del marchio di area per la promozione delle eccellenze turistiche e produttive

La necessità di individuare un marchio d'area è emersa nel corso del processo di redazione del Piano Strategico, ed è risultata particolarmente sentita nel settore turistico, dove nonostante l'organizzazione di numerose iniziative di promozione e comunicazione, queste ultime sono risultate slegate da una vera e propria logica di sistema. La creazione del marchio di area risponde quindi alla necessità di accrescere l'identità territoriale e la percezione dell'appartenenza al territorio provinciale. La realizzazione dell'azione prevede quindi la definizione del concept del Marchio – Logo che sia rappresentativo dei valori da veicolare (qualità, cultura, identità territoriale); la redazione di un manuale d'uso tecnico del marchio che evidenzia le modalità di utilizzo dell'immagine sui vari strumenti di comunicazione da attivare, ed infine si prevede anche l'organizzazione di un evento per la presentazione e attivazione del Marchio. Per la realizzazione di tale azione di sistema è auspicabile l'utilizzo di fondi propri dell'Amministrazione eventualmente a valere sul capitolo di bilancio dedicato al Piano Strategico. In questo caso l'azione non presenta la necessità di attivare un partenariato a monte, poiché la creazione e utilizzo del marchio sono gestite direttamente dall'Amministrazione

Provinciale. Concedendo poi l'utilizzo del marchio a fronte del rispetto di standard di produzione e/o servizio, definiti e verificati dall'Amministrazione, si passa da un'azione di comunicazione ad una di promozione. Il marchio rappresentando così un elemento di garanzia per i consumatori diviene conseguentemente un elemento centrale per la promozione delle eccellenze turistiche e produttive.

2. Definizione e realizzazione di un programma integrato per il destination management

Il fallimento dell'esperienza del Sistema Turistico Locale lascia intravedere la necessità che la Provincia acquisisca il ruolo di coordinamento nella definizione delle politiche settoriali, visto il suo particolare punto di osservazione privilegiato in un'ottica di area vasta. In particolare, poiché il settore turistico rappresenta la principale opportunità di sviluppo per il territorio provinciale, l'obiettivo fondamentale dell'azione è quello di presidiare il fabbisogno collegato all'organizzazione sistemica delle diverse iniziative, con un intervento integrato che riesca a “mettere ordine” coordinando le varie iniziative all'interno di un programma ben definito e condiviso che comprenda progetti di organizzazione, comunicazione e commercializzazione delle risorse territoriali. L'azione di sistema dovrebbe quindi realizzarsi attraverso l'elaborazione di uno studio di fattibilità sui prodotti e sui pacchetti turistici che possa mettere in luce le diverse eccellenze territoriali (ambientali, culturali, artigianali, enogastronomiche) e la creazione di Piano di promo-commercializzazione che prenda spunto dall'ideazione del marchio d'area previsto dalla precedente azione di sistema. La fattibilità economica di tale azione di sistema è collegata alla individuazione di una o più linee di finanziamento esterno e di conseguenza, in questo caso diventa indispensabile l'individuazione di partner privati che “sposino” l'iniziativa con conseguente co-finanziamento (Sardegna Turismo, Federturismo, Assoturismo, Federalbergi). Per la realizzazione della componente di comunicazione si prevede un'attivazione nell'immediato, mentre per la restanti azioni si prevede un tempistica di attivazione non inferiore a 24 mesi.

3. Ideazione e realizzazione di un Piano per l'internazionalizzazione dei sistemi produttivi

L'azione di sistema in oggetto prevede/auspica la realizzazione di un programma di internazionalizzazione nei settori del sughero, lapideo ed enogastronomico atto a supportare, a livello

aggregato, la promozione delle imprese galluresi sui mercati esteri. La realizzazione di tale azione di sistema prevede una prima fase analitica durante la quale si dovrà definire il quadro complessivo del sistema imprenditoriale che caratterizza il territorio amministrato sia dal punto di vista quantitativo (numero di imprese, numero di occupati, livelli di fatturato prodotti complessivamente e per settore, ecc.) sia sotto l'aspetto qualitativo (tipologia di impresa, settori rappresentati, livelli di performance produttiva, grado di propensione ai mercati internazionali, ecc.); una fase strategica che consiste nella predisposizione e realizzazione di un percorso programmatico e operativo che crei i presupposti concreti per favorire l'incontro tra le aziende galluresi e i rappresentanti del mercato estero; una fase operativa che consiste nella realizzazione delle azioni di contatto tra imprenditori locali e mercato estero individuato, durante la quale possono essere realizzate attività di scouting, missioni istituzionali, missioni operative di incoming e outgoing. Il costo dell'investimento per la realizzazione del Piano è variabile in funzione del Paese target prescelto, del numero di missioni e dei componenti delle delegazioni partecipanti e dell'eventuale piano di comunicazione da attivare sul Paese estero di riferimento. In generale, si stima un investimento minimo di 200.000 euro. In questo caso si possono suggerire diverse linee di finanziamento quali per esempio le Linee di Attività del PO FESR Sardegna, potenzialmente utilizzabili per l'attivazione di un piano integrato per l'internazionalizzazione oppure, il piano potrebbe essere parzialmente finanziato attraverso Programmi Europei a gestione diretta che promuovono il contatto tra imprese di Paesi differenti (es.: All Invest). La tempistica per la realizzazione del Piano, comprese le attività di progettazione, e fund raising, non potrà essere inferiore ai 24 mesi.

4. Indagine sui fabbisogni formativi del settore della nautica

Essendo il settore nautico considerato come uno dei settori emergenti dell'economia gallurese, in diversi momenti del processo strategico è emersa con chiarezza la volontà di investire in una maggiore organizzazione settoriale attraverso la costituzione di un Distretto della Nautica e di un Polo Formativo ad esso collegato. A tal proposito si propongono una serie di attività connesse alla realizzazione dell'indagine da svolgere per verificare la fattibilità del Piano che sono: il censimento completo del settore nautico al fine di strutturare il campione di indagine; l'individuazione

degli strumenti di rilevazione (questionari e/o focus group); l'individuazione degli strumenti appropriati per giungere ad una sintesi dei risultati (matrici di coerenza, che definiscano il fabbisogno per singolo comparto o sotto comparto e/o la redazione di job profile da poter veicolare successivamente agli enti di formazione per la strutturazione della corrispondente offerta formativa. Per la realizzazione di questa azione di sistema s'individuano potenziali fonti all'interno del PO FSE 2007-2013 della Regione Sardegna, relativamente alle azioni di governance e alla promozione di servizi di formazione specifici. La presente azione di sistema può realizzarsi nell'ambito del partenariato già esistente collegato alla costituzione del Distretto della Nautica, ed è auspicabile una tempistica di realizzazione minima di otto mesi.

5. Redazione del Bilancio Sociale Provinciale

A seguito della fase di ascolto e concertazione, le rappresentanze sindacali hanno espresso la necessità di individuare, una o più azioni concrete per intensificare gli interventi a favore del welfare della Provincia. Oltre all'avvio di un apposito Tavolo di Lavoro settoriale, è risultato utile individuare uno strumento che possa "mettere ordine" e migliorare la visibilità delle iniziative in atto e in programma nel settore del "benessere sociale". Alla luce anche del processo di pianificazione strategica avviato, la modalità di comunicazione tra gli Enti e il territorio appaiono notevolmente in evoluzione, e a tal proposito il Bilancio Sociale ricopre un ruolo molto importante. Quest'ultimo rappresenta, infatti, un ulteriore processo complesso che si prefigge obiettivi di coordinamento degli strumenti di governance più o meno sviluppati a tutti i livelli dell'organizzazione territoriale ed il rilancio e la riqualificazione del rapporto istituzionale con il territorio di riferimento. Si individuano quindi una serie di azioni volte ad individuare la realizzazione del processo di rendicontazione sociale a livello provinciale, che prevedono: in primo luogo l'impostazione e la progettazione del modello di rendicontazione sociale; una fase di coinvolgimento ed ascolto dei portatori di interesse; una fase di elaborazione del bilancio sociale; l'organizzazione di seminari diversificati destinati agli attori interni del processo di rendicontazione sociale allo scopo di sensibilizzarli e formarli sull'utilizzo dello strumento ed infine si prevede la realizzazione di un Piano di Comunicazione mediante il quale sia possibile la diffondere i risultati. L'attivazione dell'azione di sistema relativa alla redazione del Bilancio Sociale Provinciale può trovare giusti-

ficazione finanziaria all'interno delle fonti destinate allo sviluppo del Piano Locale Unitario dei Servizi alla Persona (PLUS). L'azione non presenta la necessità di attivare un partenariato a monte, e per la realizzazione dell'azione in oggetto si stima una tempistica di 12 mesi.

6. Costituzione dell'Ufficio di Progettazione Europea Provinciale

L'analisi della pianificazione e della progettualità locale per il governo del territorio ha messo in evidenza le difficoltà relative al coordinamento dei diversi livelli di programmazione e pianificazione territoriale e alla redazione e gestione di piani e programmi complessi per lo sviluppo locale. Per questo motivo è emersa la necessità della costituzione di un Ufficio di Progettazione Europea Provinciale al fine di individuare meccanismi di coordinamento e gestione dei fondi comunitari in coerenza con gli obiettivi e gli assetti interni della Provincia di Olbia-Tempio. In particolare, emerge la necessità di strutturare una unità organizzativa interna che funga da collettore delle esigenze dei vari settori veicolando informazioni mirate e supportando la loro capacità progettuale e gestionale relativa a iniziative finanziabili/finanziate. Obiettivo della presente azione di sistema è pertanto quello di pervenire alla strutturazione di un unità organizzativa che, attraverso una mirata azione di capacity building e consulenza organizzativa consenta di trasformare le opportunità offerte dalla programmazione Europea in un'occasione per l'Ente di realizzare concretamente i progetti a supporto dell'attuazione del Piano Strategico. La realizzazione delle azioni di sistema potrà essere messa a punto attraverso le attività di monitoraggio delle opportunità finanziarie dei programmi europei, attività di animazione territoriale e comunicazione finalizzata ad aumentare la consapevolezza degli attori territoriali, azioni di supporto alla progettazione e assistenza alla gestione e al monitoraggio dei progetti finanziati. Per la realizzazione di tale azione, nel mese di gennaio 2011 la Provincia di Olbia-Tempio ha messo a bando il servizio di assistenza tecnica e consulenza per la presentazione e gestione di progetti a valere sulle fonti di finanziamento regionali, nazionali e comunitarie. La dotazione finanziaria complessiva ammonta a poco più di 100 mila euro finanziati attraverso il bilancio della Provincia. In questo caso la necessità di attivare partenariati si ravvisa esclusivamente nel caso in cui la Provincia sia capofila o partecipi ad eventuali iniziative da finanziarie. Lo start-up della struttura, se inserito nel progetto

di assistenza in fase di acquisizione da parte della Provincia, potrebbe prevedere una tempistica massima di 24 mesi.

Monitoraggio e valutazione

4.3

Il processo di pianificazione strategica così delineato non si esaurisce con l'individuazione delle politiche d'intervento né con la definizione di un primo gruppo di azioni di sistema, ma al contrario inizia, se così si può dire, con la sua fase attuativa. Il Piano, infatti, è caratterizzato da una continua attività di confronto, monitoraggio, valutazione ed eventuale revisione in itinere degli obiettivi e degli interventi del Piano qualora gli stessi si dimostrino non più adeguati alla realtà locale, caratterizzata da un continuo mutamento. Ne consegue che il monitoraggio e la valutazione continua rappresentano strumenti di rilevante importanza nell'ambito dell'approccio alla formulazione e gestione dei Piani Strategici, in particolar modo nell'ambito dei Piani che si caratterizzano per un approccio di Governo Multilivello il cui processo di generazione presenta, intrinsecamente incorporato, il metodo del "Processo Circolare".

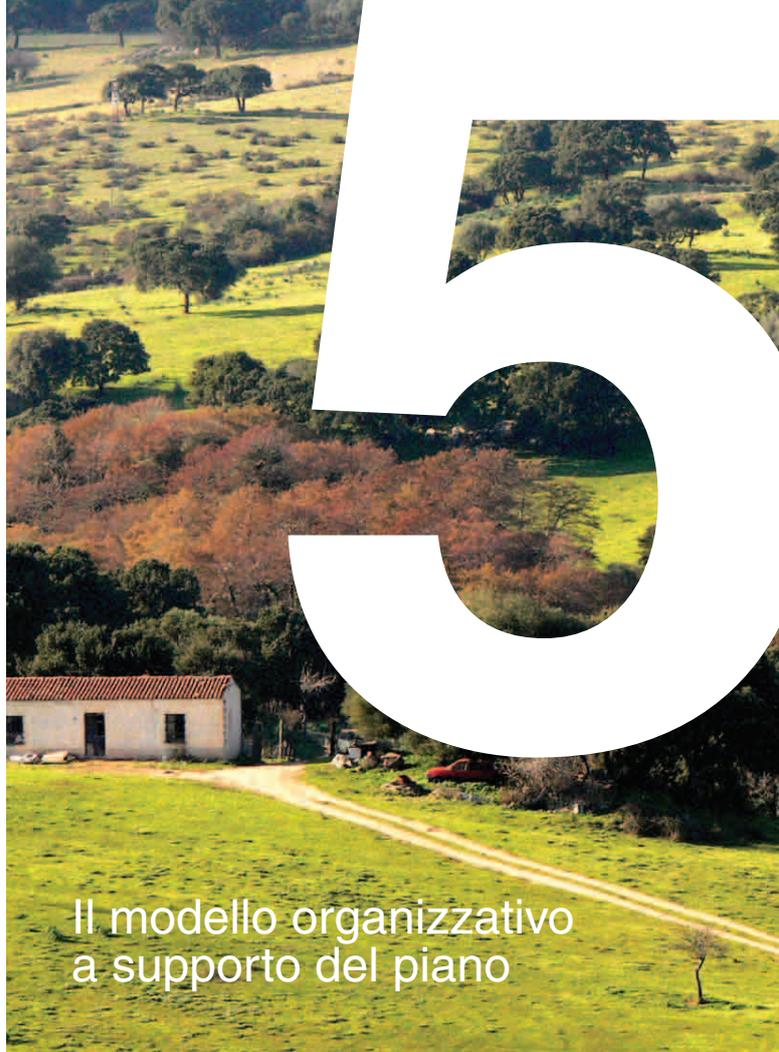
Il monitoraggio è uno strumento che ci dà la misura per capire in che modo si sta procedendo nell'attuazione del Piano e secondo una certa periodicità e metodologia, fornisce le informazioni relative all'andamento del progetto/programma. Nella fattispecie s'individuano:

- 1) Il Monitoraggio dei progetti (Feed-Back tattico) che prevede il controllo continuo del livello di attuazione del sistema di interventi previsti nell'ambito del Piano Strategico in relazione alle priorità strategiche deliberate (controllo dei progetti e degli obiettivi raggiunti);
- 2) Il Monitoraggio inter-istituzionale (Feed-Back inter-istituzionale) che consiste nel controllo del livello di attivazione dei processi di cooperazione e partecipazione nella attuazione e gestione delle politiche di intervento afferenti il Piano Strategico;
- 3) Il Monitoraggio degli Obiettivi di Vision (Feed-Forward strategico) che consente il controllo del livello di efficacia espresso dalla strategia deliberata e dal livello di coerenza esterna

della stessa (impatto sulla governance locale e coerenza esterna).

La valutazione, quale fattore guida delle decisioni, individua in maniera continua le priorità delle azioni di sistema e la coerenza di queste rispetto agli ambiti prioritari e alle politiche d'intervento. Il punto focale del processo di valutazione è rappresentato dalla determinazione di efficacia delle politiche, ovvero principalmente nella valutazione del livello di soddisfazione di un bisogno o di superamento di una criticità particolarmente sentita da parte degli attori del territorio. Il percorso di valutazione, adeguatamente supportato dalle procedure di monitoraggio, è quindi un processo temporale che segue il ciclo di vita del Piano Strategico e si intreccia intimamente con esso determinando l'assunzione di decisioni legate alla efficacia e alla efficienza del processo di pianificazione. Il monitoraggio e valutazione continua quindi:

- Consentono all'Amministrazione di **rafforzare e aumentare la trasparenza dell'azione**, rendendo visibili le cose fatte e motivando le ragioni dell'eventuale mancato raggiungimento di alcuni obiettivi previsti.
- **Facilitano il dibattito e mantengono vivo l'interesse** per il Piano concretizzando nel tempo quella visione la cui tensione potrebbe lentamente affievolirsi, essendo solamente un'idea e non una cosa tangibile.
- **Consentono di modificare in tempo, per tempo e nel tempo** i progetti che incontrano ostacoli nella loro realizzazione e che modificate le condizioni economiche, sociali o congiunturali rendono anacronistici o poco efficaci rispetto all'obiettivo che era stato loro assegnato.
- **Mantengono viva la partecipazione** di tutti i sottoscrittori del Patto sia attraverso il loro coinvolgimento nella raccolta dei dati sia nel dibattito per la valutazione degli stessi.



Il modello organizzativo a supporto del piano

Il modello organizzativo necessario per il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico è stato definito coerentemente con i principi alla base di una "buona" governance: l'**Apertura**, vale a dire operare in modo più aperto e utilizzare un linguaggio accessibile e comprensibile al grande pubblico per spiegare cosa fa l'Amministrazione e in che consistono le decisioni che essa adotta; la **Partecipazione**, ovvero adottare una strategia che si basi sulla partecipazione di tutti per accrescere la fiducia nel risultato finale; **la Responsabilità** nel definire con maggior chiarezza i ruoli all'interno dei processi legislativi ed esecutivi; **l'Efficacia** di prendere delle misure efficaci e tempestive che producano risultati in base ad obiettivi chiari e alla valutazione del loro impatto futuro; **la Coerenza** delle politiche e degli interventi dell'Amministrazione. Nella fattispecie è stato strutturato secondo tre livelli principali agenti in stretta relazione:

1. Un livello di coordinamento istituzionale, che fa capo all'*Assemblea dei Rappresentanti dei Comuni* e su impulso dell'Ufficio Intercomunale di Piano Strategico, contribuisce ad indirizzare eventuali rimodulazioni degli obiettivi del Piano (monitoraggio strategico). L'Assemblea è rappresentata all'esterno dal Sindaco del Comune capoluogo (o suo delegato) e al fine di garantire l'integrazione con gli altri Piani Strategici Provinciali



partecipa, insieme al Dirigente dell'UIPS, ai lavori del Comitato Provinciale del Piano Strategico (o altro organo che si andrà eventualmente a costituire).

2. Un livello tattico – operativo, che corrisponde alla Cabina di Regia la quale operativamente gestirà le attività di attuazione del Piano, con specifico riferimento all'avvio, realizzazione e monitoraggio dei progetti. La Cabina di Regia è costituita da:

- *Ufficio Intercomunale di Pianificazione Strategica (UIPS)* localizzato presso il Comune capoluogo. L'UIPS, che ha in staff una segreteria, ha in carico le attività di governo operativo dell'attuazione, di attivazione e gestione delle procedure di monitoraggio ed è presieduto dal Dirigente dell'Unità all'interno della quale è localizzato l'Ufficio.

- *Comitato Tecnico di PS* costituito da un dirigente/funzionario di ciascuno dei Comuni associati. E' referente unico del processo di pianificazione strategica in riferimento alle azioni/progetti in essere sul proprio comune di riferimento. Ciascun membro del Comitato verifica l'andamento (procedurale, fisico, finanziario) dei progetti in atto sul proprio Comune e trasmette i dati all'UIPS nell'ambito delle attività di monitoraggio tattico.

3. Una piattaforma di condivisione col territorio, che rappresenta da un lato la base propositiva del Piano Strategico, dall'altro la base informativa per il monitoraggio inter-istituzionale al quale presentare periodicamente (anche attraverso l'utilizzo del sito internet del Piano Strategico) l'andamento del Piano e dei progetti e con il quale condividere eventuali rimodulazioni.

Al fine di massimizzare l'efficienza dei lavori di interlocuzione col territorio si ipotizza il coinvolgimento delle coalizioni interistituzionali già costituite e l'individuazione di interlocutori diretti che svolgono il ruolo di "ripetitori" della comunicazione presso i loro rappresentati. All'interno di questa piattaforma risultata essere molto importante per la gestione e il coordinamento della governance l'attivazione del *Forum Strategico Provinciale* che potrà essere periodicamente convocato dall'UIPS e/o gestito via web anche attraverso l'attivazione di strumenti quali per esempio i social network.



Una tale impostazione comporta, rispetto all'attuale funzionamento dell'Ente, da una parte il necessario coordinamento da parte dell'UIPS di alcuni uffici (comunicazione, formazione, finanziamenti, di piano, sportello informativo) e dall'altra la costituzione di **Tavoli decentrati**, legati da un sistema di relazioni continue e reciproche con la Cabina di Regia. Il ruolo centrale continuerà ad essere rivestito dall'UIPS per quanto riguarda l'operatività formale, ma le indicazioni dovranno arrivare dal lavoro di continuo monitoraggio e proposizione svolto dai vari tavoli. I partecipanti a i tavoli comprenderanno tutti gli stakeholder del territorio: le associazioni di categoria, le associazioni di volontariato, il mondo imprenditoriale e le istituzioni.

Per assicurare la massima possibilità di espressione delle varie istanze i tavoli decentrati avranno una duplice caratterizzazione: territoriale e settoriale. I tavoli territoriali (organizzati per sotto gruppi di Comuni) una volta espresse le proprie istanze dovranno aprirsi al confronto con gli altri tavoli. Questo confronto avverrà all'interno di tavoli tematici (o settoriali) che vedranno la partecipazione e il dibattito con i rappresentanti delle istituzioni sovra locali (comunità montane, province, regione) e degli enti pubblici provinciali esterni.

Gli esiti dei singoli tavoli tematici confluiranno nel **Tavolo strategico**, che avrà il compito di trovare le sinergie tra le varie proposte e di proporre quindi le azioni di sistema alla Cabina di Regia.

La declinazione puntuale delle azioni di sistema sarà affidata a sottogruppi, ancor più specializzati e fortemente attinenti all'azione, che si riuniranno in tavoli di progetto. Questi seguiranno anche, una volta avviata, l'implementazione dell'azione monitorandone il percorso al fine di proporre soluzioni appropriate in caso di strozzature o problematiche. L'effettiva realizzabilità delle proposte dovrà essere garantita dal lavoro dell'**Ufficio finanziamenti** che dovrà monitorare e comunicare ai tavoli tutte le forme di finanziamento collegate ai temi di sviluppo dell'area. L'azione di comunicazione e informazione agli stakeholder territoriali (popolazione, imprese, associazioni di categoria, etc.) dovrà essere invece garantita dall'**Ufficio comunicazione** di concerto con lo **Sportello informativo**. Il tutto sarà poi supportato "virtualmente" dal sito di piano dove sarà possibile creare reti inter e intra settoriali per proporre o aderire a proposte progettuali e di sviluppo per l'area.



Lo start-up dell'attuazione

Raccogliendo le sollecitazioni e indicazioni pervenute dal Forum Strategico Provinciale la prima fase attuativa del Piano Strategico si è sostanziata nell'avvio di tre tavoli tematici: welfare, infrastrutture e agricoltura.

L'organizzare dei suddetti tavoli di lavoro riflette la necessità di avviare un dialogo ed un confronto stabile tra gli attori dei comparti interessati e l'Amministrazione Provinciale al fine di mantenere costante l'attenzione sulle criticità dei singoli settori, condividere know how e progetti dei singoli partecipanti al tavolo, organizzare iniziative comuni e partecipate. La struttura dei tavoli è a geometria variabile: in fase di start-up, è stato definito, cioè, il nucleo centrale dei partecipanti, scelti tra istituzioni, associazioni di categoria settoriali, enti di formazione e ricerca, CCIAA ed imprese, nucleo che potrà poi essere allargato, eventualmente, nelle fasi successive. I lavori dei tavoli hanno già dato luogo a diversi spunti che, integrati tra loro, hanno permesso di definire una prima lista di alcune potenziali azioni di sistema:

- **Provincia WEB 2.0:** efficientamento della P.A. tramite l'implementazione di un servizio di comunicazione unificato e di un sistema informativo che costituisca una porta di accesso ai servizi e ai soggetti del territorio, un luogo dove acquisire informazioni



e notizie aggiornate, un luogo di scambio e partecipazione;

- **Polo formativo avio-nautico:**

creazione di un polo formativo di alta specializzazione nel campo della nautica e della aeronautica che diventi occasione di una riqualificazione del tessuto urbano e sociale e fucina di progettualità integrata;

- **Rete portualità turistica:**

trasformazioni dei porti turistici in punti di accesso al territorio, integrati grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie, supportati da un osservatorio e coordinati sia con il sistema dell'offerta turistica che con la rete dei trasporti pubblici;

- **Assistenza 360:**

implementazione di una logica di welfare basata su un approccio "life cycle", che partendo quindi dalla soluzione di problematiche contingenti (ad es. mense e alloggi per senza tetto), le integri con soluzioni strutturali (ad es. percorsi di reinserimento lavorativo e sociale);

- **Green-Accessibility:**

utilizzo delle stazioni del trenino verde quali luoghi di promozione delle eccellenze locali (rete certificata) secondo strategie mirate di marketing, nonché punto di partenza per un'accessibilità sostenibile al territorio anche tramite sistemi basati sulle nuove tecnologie;

- **Valorizzazione delle strutture agricole tradizionali:**

azione coordinata di recupero e valorizzazione funzionale degli stazzi finalizzata alla creazione di un'offerta culturale integrata e sostenibile (musei, fattorie didattiche, centri di ricerca, produzioni tipiche, energie alternative, ecc.);

- **Campagna emozionale:**

azione di comunicazione attraverso cui il vino venga proposto come il vettore delle sensazioni che la terra gallurese e i suoi elementi possono produrre nel visitatore, integrata nel sistema dell'offerta turistica e di riconoscibilità dei prodotti locali e delle iniziative già in essere, nonché una sua caratterizzazione sul versante della sostenibilità ambientale e sociale.

- **Local Markets System:**

circuito di mercatini locali in aree ad elevato traffico turistico o cittadino (con standard qualitativi e caratteristiche "controllati" dalla

Provincia) che rappresenti un veicolo di promozione e commercializzazione per i prodotti locali e, allo stesso tempo, un'opportunità di acquisto "equo" per i residenti.

Tali azioni, essendo un primo risultato, dovranno (come già descritto) essere dettagliate (entro tavoli di progetto), ulteriormente arricchite di nuovi spunti (grazie al lavoro continuo dei vari tavoli tematici via via attivati) ed infine ordinate secondo una scala di priorità.



Parallelamente all'avvio dei tavoli è stata data immediata attuazione alla realizzazione dell'azione di sistema riguardante la progettazione e la declinazione del marchio d'area della Provincia di Olbia-Tempio. Nel corso del processo di redazione del Piano Strategico è infatti emersa a più riprese come trasversale e determinante, la necessità di trovare elementi di integrazione e unitarietà che potessero accrescere l'identità territoriale e la percezione dell'appartenenza al territorio provinciale di determinati elementi caratterizzanti l'offerta locale. Per quanto riguarda la comunicazione delle eccellenze locali, è stata inoltre rilevata l'assenza di un elemento attraverso cui l'Amministrazione Provinciale potesse sviluppare un'azione di standardizzazione della qualità e allo stesso tempo, ricondurre determinate azioni di promozione territoriale (es.: eventi culturali) ad un unicum che facilitasse la consapevolezza da parte dell'utente del messaggio di una linea identitaria comune riconducibile all'intero

territorio gallurese. Tale azione assume conseguentemente lo status di preconditione per la migliore riuscita di diverse altre azioni di sistema. Con l'ideazione del marchio-logo provinciale la Provincia di Olbia-Tempio ha inteso quindi individuare un'immagine coordinata unitaria che potesse fungere da elemento portante della comunicazione per la promozione turistica e culturale organizzata o patrocinata dall'Ente. Tra le varie proposte emerse nel processo di definizione, è stata scelta l'immagine di seguito rappresentata. I vari grafismi formano un sole stilizzato, presenza fondamentale, che si accompagna a quella del mare, delle caldi estati sarde, mentre più in particolare, le sei spirali che ne costituiscono la sagoma circolare si rifanno, in chiave puramente concettuale, ai lavori in filigrana, tra i prodotti di spicco dell'artigianato sardo.

NOTE





“Un ringraziamento particolare va ai fotografi per il materiale fornito”



PROVINCIA
OLBIA TEMPIO