



## PERCORSO AGENZIA DELLE ENTRATE

# Cos'è e a cosa serve la pianificazione strategica

### Introduzione

Benvenuti. In questa lezione approfondiremo il concetto di pianificazione strategica.

In particolare analizzeremo:

- cos'è e a cosa serve questa pianificazione
- quali caratteristiche assume
- e, infine, i passaggi fondamentali per pianificare le strategie aziendali

Non ci resta che cominciare...

### La pianificazione strategica

Un'azienda è un'organizzazione di persone, beni patrimoniali e strumentali finalizzata a generare valore. Se la misura di tale valore è data dal perseguimento dell'interesse generale siamo nel campo dei servizi pubblici. Al contrario, quando il valore realizzato è a vantaggio di un numero limitato di azionisti, allora parliamo di imprese private. Con l'evoluzione della società e dei mercati, le organizzazioni moderne sono chiamate, tutte, a definire il proprio assetto per recepire e reagire prontamente agli stimoli, numerosi e complessi, provenienti dall'interno e dall'esterno del perimetro aziendale. Per farlo, l'organizzazione deve agire secondo un quadro di valori e di intenti chiaro e coerente con la propria missione.

Nel definire questo quadro l'organizzazione sta di fatto sviluppando la propria strategia.

La pianificazione strategica rappresenta pertanto la dichiarazione degli obiettivi complessivi che si pone un'organizzazione, delle risorse allocate per il loro conseguimento e dei sistemi operativi impostati per il monitoraggio e la valutazione delle azioni programmate.

Chi opera in contesti competitivi percepisce istintivamente il bisogno di definire una strategia per allineare tutte le componenti aziendali all'interno dello stesso sistema di valori e obiettivi. È una necessità spinta dall'esigenza di mantenere o migliorare il proprio posizionamento sul mercato e non rischiare così di soccombere ai concorrenti e scomparire.

La Pubblica Amministrazione, al contrario, agisce tradizionalmente in contesti garantiti dall'esistenza stessa degli Stati. Chi la dirige non è propenso a percepire i rischi tipici dell'azienda privata, anche se negli ultimi 30 anni l'instabilità finanziaria, l'accresciuta complessità economica e sociale e l'accelerazione tecnologica hanno fortemente condizionato anche il settore pubblico dal punto di vista strategico.

### Quali caratteristiche deve avere una pianificazione strategica

Un primo elemento da chiarire è tanto semplice quanto banale: chiunque voglia perseguire degli obiettivi deve anzitutto conoscerli. Per alcune caratteristiche specifiche che vedremo più avanti, purtroppo le pubbliche amministrazioni mancano di questa chiarezza.

In generale, comunque, nessuna organizzazione è in grado di definire il proprio set di obiettivi strategici se non realizza i seguenti tre passaggi preventivi.

1. Chi guida un'organizzazione deve innanzitutto fornire una lettura chiara della sua missione, rispondendo ai quesiti: *Perché esistiamo? Qual è il nostro mandato?*
2. Stabilita la missione, va definita una visione sul medio-lungo periodo, che risponde alle domande: *Dove vogliamo andare? Quali sono le nostre ambizioni? Quali cambiamenti vogliamo produrre?*
3. Per essere coerenti con la missione e fare in modo che la visione sia effettivamente attuata, è bene che le persone che agiscono all'interno di un'organizzazione condividano dei valori, che possono essere dichiarati rispondendo a questi interrogativi: *Cosa guida il nostro comportamento? Quali sono i principi che ci legano? Cosa deve rimanere fuori dal nostro modo di agire?*

Nel chiarire questi tre passaggi un'organizzazione si porrà nella condizione ottimale per stabilire priorità e intenti da perseguire nel prossimo futuro. In altre parole, sarà in grado di definire e dichiarare i propri obiettivi.

In generale, gli obiettivi si distinguono dai contenuti della missione e della visione, perché, per essere tali, devono essere accompagnati da indicatori e target attesi. Detto in altri termini, per passare effettivamente alla pianificazione strategica è necessario definire degli intendimenti (gli obiettivi), dichiarando i criteri per la loro misurazione (gli indicatori) e i risultati attesi in un dato intervallo di tempo (i target).

Se questi intendimenti traducono fedelmente la visione in una prospettiva temporale sufficientemente ampia per realizzarla, allora siamo nel campo degli obiettivi strategici. Quando invece gli intendimenti sono legati ad attività funzionali al cambiamento prospettato e rappresentano una sorta di passaggi necessari per la sua realizzazione, allora parliamo di obiettivi operativi.

### I passaggi indispensabili per la pianificazione delle strategie

La determinazione degli obiettivi strategici e la loro successiva declinazione in obiettivi operativi (il cosiddetto cascading) non si fondano però su un esercizio formale di derivazione semantica o lessicale. Essi necessitano di una serie di analisi da compiere sui contesti interni ed esterni all'organizzazione, per evitare scelte strategiche sganciate dalla realtà. Ecco di seguito elencati i sette passaggi principali:

1. L'analisi dell'immagine e della reputazione dell'organizzazione
2. La rilevazione delle aspettative dei principali stakeholder, a partire ovviamente dagli utenti e dai beneficiari della produzione di beni o servizi
3. L'analisi delle competenze e delle professionalità dei dipendenti e eventuali fabbisogni formativi o di nuovi reclutamenti
4. L'analisi degli spazi, delle attrezzature e delle dotazioni informatiche di cui si dispone e di quelle che è necessario acquisire
5. L'analisi delle risorse finanziarie impegnate, di quelle disponibili e di quelle da reperire per il conseguimento dei risultati attesi
6. L'analisi e l'eventuale ridefinizione della struttura organizzativa e della leadership
7. L'impostazione dei sistemi operativi, intesi come fattori abilitanti per il perseguimento dei fini aziendali

Nell'adottare questa prospettiva, in contesti privi di una cultura organizzativa basata su pianificazione e controllo (come tipicamente sono quelli della pubblica amministrazione), ci si imbatte comunque in due errori tipici:

- A. non porre la dovuta attenzione al modo in cui la pianificazione viene intesa e recepita dalle persone che devono realizzarla (vale a dire i dipendenti dell'organizzazione)
- B. adottare modelli rigidi di pianificazione strategica, difficilmente adattabili alle caratteristiche uniche di ogni organizzazione

Quasi sempre, infatti, le organizzazioni hanno già abbozzato o portato a termine le analisi elencate, hanno missioni e visioni definite, analisi dei fabbisogni, piani strategici e operativi, obiettivi assegnati, processi di budgeting impostati, ecc. Quel che conta perché una pianificazione strategica abbia chance di riuscita è la sensibilità a recepire i messaggi provenienti dall'organizzazione e la visione complessiva delle analisi da svolgere. Ciascuno dei sette passaggi elencati, infatti, ha spazi di sovrapposizione e influenze reciproche con altre: l'analisi della reputazione per esempio può rendere necessario l'ascolto di ulteriori categorie di stakeholder inizialmente non programmato, può dar luogo all'esigenza di sviluppare nuovi servizi, che necessitano di risorse finanziarie aggiuntive, competenze e professionalità di cui l'organizzazione è sprovvista in quel momento, fino a richiedere addirittura una ridefinizione della struttura organizzativa stessa.

Queste azioni, in sostanza, non vanno lette in modo lineare e sequenziale, ma piuttosto in una prospettiva iterativa e circolare, fatta di tentativi, modifiche e aggiustamenti, il più trasparenti possibile, soprattutto all'interno dell'azienda. In estrema sintesi, l'organizzazione aziendale e la pianificazione strategica sono attività che richiedono una componente creativa, che risulta fondamentale per il loro successo. Si tratta di un aspetto, quello della creatività e dell'inventiva nella definizione degli assetti organizzativi e strategici, che viene troppo spesso sottovalutato, specialmente in contesti estremamente formalizzati e normati come quelli della pubblica amministrazione.

## Conclusioni

Bene, anche per questa lezione è tutto.

Ti ricordo che abbiamo parlato della pianificazione strategica e dei diversi passaggi che sono indispensabili per la sua attuazione.

Al prossimo incontro...