

L'importanza della strategia

Chi ha la responsabilità di guidare un gruppo non può permettersi di leggere e vivere il presente in modo statico, come se le cose fossero immutabili, o di guardare al futuro in modo passivo e fideistico

di ANGELO TANESE

Un mio amato e compianto professore di Strategia Aziendale, Gianfranco Piantoni, soleva dire che la strategia è "decidere oggi, con gli uomini di ieri, cosa farò domani". Una sintesi effi-

cace per ricordare che chi è al governo di un'impresa deve possedere capacità di visione e al tempo stesso i piedi ben piantati per terra, consapevole dei suoi mezzi, delle persone e dell'organizzazione che dirige.

La gestione di una grande organizzazione è un'esperienza straordinaria, perché tutto ciò che avviene non è mai casuale ma il frutto di ciò che abbiamo costruito nel tempo. Chi ha la responsabilità di guidare un gruppo non può permettersi di leggere e vivere il presente in modo statico, come se le co-

se fossero immutabili, o di guardare al futuro in modo passivo e fideistico, in attesa che arrivi qualcuno o qualcosa dall'esterno a risolvere i problemi.

In un mercato sempre più dinamico e competitivo, le imprese di successo sanno che bisogna assumere rischi e lavorare con grande energia e determinazione se si vogliono ottenere risultati: guardare a nuovi mercati, dialogare con i finanziatori, investire sulle competenze, cercare alleanze, sfruttare le nuove tecnologie. Nulla avviene per caso, ed è soltanto la capacità di mettere a sistema tutti gli elementi a generare poi l'innovazione e il cambiamento.

In modo del tutto analogo, dovremmo adottare un approccio strategico per trasformare e migliorare i nostri servizi pubblici. La qualità e l'affidabili-



tà di un servizio pubblico si può pianificare e costruire nel tempo, non sarà mai il frutto di singole iniziative o di mere riforme normative. Lo dicevano in fondo anche i nostri nonni, solo chi semina raccoglie.

L'ultimo decennio di spending review ha purtroppo lasciato il segno. In molti enti locali e amministrazioni pubbliche non c'è stato il necessario ricambio generazionale, gli investimenti si sono ridotti ed è venuto meno quel clima di fiducia e di progettualità diffusa che è alla base di ogni cambiamento. Al contrario, per lungo tempo si è puntato alla sopravvivenza, a fare con ciò che si ha, a giocare in retroguardia. Oggi il quadro è cambiato. Abbiamo davanti un quinquennio, fino al 2026, in cui l'imperativo sarà investire e spendere bene le risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Siamo di nuovo in una fase espansiva della spesa pubblica e non recessiva. Questo deve farci riflettere e agire di conseguenza.

Avere un orizzonte pluriennale di crescita è una occasione imperdibile, ma non saranno i progetti finanziati, da soli, a generare

un vero salto di qualità del sistema e a produrre innovazione. Sarà, al contrario, la nostra capacità di agire con discontinuità dal passato, ripensando profondamente le modalità di offerta dei servizi ai cittadini. In tutti i settori di intervento, dalla sanità ai servizi sociali, dall'istruzione alla cultura, dai servizi alle imprese alle politiche per il lavoro, il nostro Paese ha bisogno di amministrazioni che mettano al centro la strategia e il management, non la semplice adozione di procedure di gara o di atti di programmazione formali. **Quale vogliamo che sia la Pubblica Amministrazione del futuro? Quale vogliamo che sia il Servizio Sanitario del futuro? Non è possibile immaginare, oggi, i servizi di domani, con la forma mentis di ieri.**

Ciò che ogni amministrazione pubblica dovrebbe fare, in primo luogo, per dare senso e prospettiva al Pnrr, è adottare un proprio Piano Strategico 2022-2026 e porsi obiettivi ambiziosi, al tempo stesso sostenibili e misurabili, all'interno dei quali collocare gli stessi progetti finanziati. Alle sfidanti

Gianfranco Piantoni ha insegnato Strategia aziendale e management dei servizi all'Università di Bologna e all'Università Luigi Bocconi di Milano. Ha pubblicato *Strategia sociale dell'impresa*, 1984; *La successione familiare in azienda*, 1999. Tra le sue pubblicazioni nel campo dello sport: *Sport e doping*, 1999; *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, 1999; *A new scenario for sport: an outline of methodology*, 2005. Ha progettato e coordinato, presso il Centro Tecnico di Coverciano, il primo Master per dirigenti di società di calcio. È stato consigliere della Lega Ciclistica Italiana e Presidente del Centro Studi della Federazione Ciclistica Italiana. Ha fatto parte del Board che gestisce l'International Master in Management, Law and Humanities of Sport, organizzato dalla Fifa.

missioni globali del Piano devono fare da controcanto una chiara visione, solide responsabilità e capacità locali.

La strategia però non nasce dal nulla, né può essere un esercizio autarchico in cui ogni singola amministrazione adotta un proprio Piano senza renderlo coerente con il quadro istituzionale in cui opera e senza tener conto del punto di vista dei suoi stakeholder esterni e interni.

E qui veniamo al punto.

Adottare un approccio strategico richiede, nelle posizioni di vertice delle amministrazioni, persone in grado di gestire progetti complessi. Elaborare una strategia di qui al 2026 non può essere un'operazione di pianificazione pluriennale "modello anni '60", ovvero con la pretesa di definire tutto ex ante; lo scenario cambierà, dovremo ridefinire, via via, piani e programmi per adattarli a un contesto che muta rapidamente. **Anche se molte decisioni che prendiamo oggi sono vincolanti rispetto all'utilizzo dei fondi, ciò che farà la differenza sarà agire in sinergia con altri livelli istituzionali, condividere obiettivi e percorsi di implementazione con gli attori del sistema, trasformare l'organizzazione e motivare le persone, sperimentare nuove forme di collaborazione pubblico-privato, finalizzare le tecnologie a nuovi modelli di servizio pubblico e di relazione con i cittadini.** Tutto questo è, innanzitutto, una grande operazione di senso che restituisce linfa e prospettiva ad un Paese che sembrava fermo e stanco, per migliorare la qualità della vita nei nostri contesti urbani e locali. Per non perdere questa occasione, è fondamentale avere una strategia.

“ L'ULTIMO DECENNIO DI SPENDING REVIEW
HA PURTROPPO LASCIATO IL SEGNO ”