

Recensione libri

Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement

(John M. Bryson e Bert George)

di Andrea Bonomi Savignon

Università degli Studi di Roma 'Tor Vergata'

Il concetto di pianificazione strategica e la sua applicabilità nel settore pubblico sono stati messi in discussione dalla crescente instabilità e imprevedibilità delle dinamiche socio-economiche, tecnologiche, politiche e geopolitiche globali. Questa la necessaria premessa da cui muove la nuova edizione del volume *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (sixth edition, 2024, Hoboken, NJ: Wiley), la cui prima, seminale versione è stata pubblicata dal solo Bryson oltre 20 anni fa e che vede ora l'autore affiancato da un giovane e brillante studioso come Bert George.

Fin dalle prime edizioni, questa opera è asurta a punto di riferimento imprescindibile sia per gli accademici che per i policy maker, tanto che le idee e gli strumenti espressi nel volume hanno ispirato più o meno direttamente le riforme in materia di strategia (e, quindi, rappresentazione e valutazione delle performance) in paesi sparsi nei 5 continenti. Tuttavia, lo stesso punto di forza principale del libro, ovvero la capacità di guidare in maniera lineare e molto pratica gli attori strategici nella stesura di un piano articolato in fasi riconoscibili e sequenziali (elementi costitutivi; analisi; formulazione; implementazione; e revisione della strategia), rischiava paradossalmente di rendere l'approccio meno rilevante di fronte a contesti vertiginosamente mutevoli, che rischiano di rendere più facilmente obsolete le analisi del contesto esterno e le mappe degli stakeholder e, di conseguenza, meno rilevanti gli obiettivi e gli indicatori formulati.

A ben vedere, questa tensione ricalca un dibattito presente in letteratura almeno dagli

anni '80 e ascrivibile al dualismo tra le teorie elaborative (da Andrews e Ansoff in poi) e le teorie realizzative (Quinn e soprattutto Mintzberg). Correttamente o meno, l'approccio di 'Strategy Change Cycle' formulato da Bryson è stato ascritto alle prime, configurandosi come un set di strumenti sequenziali, procedurali e formalizzati, in definitiva razionali e quindi, di converso, più esposti al rischio di meccanicizzazione e eccessiva rigidità. Una possibile criticità, come da più parti osservato, non estranea a tanta parte dei piani strategici (e poi, piani delle performance) prodotti nel nostro contesto nazionale a partire almeno dal 2009 in poi.

L'edizione 2024 del volume ha l'indubbio merito di problematizzare questo aspetto, mettendolo in primo piano e incorporandolo in una disamina 'riveduta e corretta' dell'ormai classico 'ciclo di Bryson'. L'opera si articola in tre sezioni. Dopo una prima sezione in cui, opportunamente, gli autori posizionano lo strumento della pianificazione nel più ampio contesto della gestione e dell'apprendimento strategici, la seconda sezione esplora nel dettaglio il nuovo approccio allo Strategy Change Cycle. Particolare attenzione è dedicata a quella che è stata definita in letteratura come la 'scatola nera' della pianificazione, ovvero l'implementazione delle strategie – una fase effettivamente meno sviluppata nelle precedenti edizioni. Il capitolo 9 è in particolare interamente dedicato all'analisi e al confronto fra diversi approcci all'implementazione strategica. Gli autori descrivono dettagliatamente i principi sottostanti e le azioni concrete relative a quattro possibili

li approcci all'implementazione: 1) orientato alle performance e all'accountability; 2) strutturale, collegato quindi alla creazione di strutture e team ad hoc, con un focus particolare sul ruolo del budget; 3) relazionale, con particolare attenzione alla creazione di 'coalitions' e alla mobilitazione e coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni; 4) agile, basato sulla relazione costante con gli utenti e sull'iterazione continua tra soluzioni e risultati. Utilmente, gli autori sottolineano come l'approccio effettivo e più adeguato sarà di volta in volta legato a una combinazione ibrida tra i quattro approcci, e alimentano la trattazione di ciascun elemento con casi ed esempi illustrativi. Infine, la sezione 3 verticalizza l'analisi sul ruolo della leadership, e sull'esposizione di ampi due casi studio nel contesto USA.

Con la sesta edizione di questo volume, gli autori rimettono dunque al centro del discorso accademico e professionale tre temi es-

senziali, su cui la letteratura di management pubblico può ancora dire molto. Innanzitutto il ruolo cruciale dell'implementazione, nel contesto della quale ha sempre maggiore rilevanza la convivenza e l'ibridazione, all'interno delle organizzazioni, tra attività ricorrenti e programmi/progetti. In secondo luogo, il raccordo strategia-struttura, con l'emersione di forme organizzative nuove che vanno adattate continuamente al corso strategico intenzionale degli Enti. Infine, il ruolo della leadership amministrativa, prima che politica, nell'assicurare l'accordo e il coinvolgimento di persone e attori interni ed esterni alle amministrazioni intorno alla strategia. Sono queste tre lezioni intorno alle quali il volume offre spunti di riflessione (e azione) estremamente validi, e che possono certamente essere utili anche per le traiettorie di implementazione ed evoluzione dei sistemi di pianificazione di cui il nostro contesto nazionale si è dotato.