

Titolo 3.2 Strategia

1. Definizione

Un piano strategico può essere descritto come uno strumento che fornisce una guida per realizzare una visione e una missione con la massima efficienza e impatto. È il passo successivo all'implementazione di una dichiarazione di visione e missione, in quanto è lo strumento che consente di concretizzarle. In altre parole, un piano strategico può essere considerato come una traduzione della visione in obiettivi concreti, scopi e serie di azioni. Per essere efficace e utile, dovrebbe articolare obiettivi specifici e descrivere le azioni, i passaggi e le risorse necessarie per realizzarli. La strategia dovrebbe essere allineata con la visione e la missione ed essere stabilita per un periodo di tempo limitato con la possibilità di rivederla e adattarla quando necessario o in base a circostanze mutevoli. Nel processo di preparazione o revisione di un piano strategico, l'organizzazione dovrebbe valutare la sua situazione attuale (ad esempio valutazione della strategia precedente o analisi SWOT) e definire obiettivi e azioni concreti. Infine, la strategia dovrebbe essere adottata al livello più alto e dovrebbe includere elementi di valutazione e monitoraggio per garantire una corretta implementazione.

2. Scenario ideale

L'organizzazione ha un piano strategico dettagliato a lungo termine (ad esempio, minimo quattro anni, la durata di un'Olimpiade), con obiettivi, sfide, responsabilità e tempi chiari che sono stati approvati dal più alto responsabile dell'organizzazione e che sono noti e condivisi con lo staff e i membri. Questo piano deriva dalla dichiarazione di visione e missione e chiarisce i passaggi e gli obiettivi intermedi da raggiungere verso gli scopi dell'organizzazione. Prima di preparare il piano, l'organizzazione ha valutato l'ambiente dell'organizzazione consultando attori interni ed esterni e conducendo un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Il piano ha creato una comprensione comune di quali risultati sono attesi. Le linee guida fornite devono essere chiare, concrete e realistiche, pur consentendo una certa flessibilità e una grande autonomia ai membri dello staff. A questo proposito, i criteri SMART (Specific, Measurable, Attainable, Ranked, Time-constrained) vengono utilizzati durante lo sviluppo del piano. I programmi di lavoro annuali supportano l'implementazione del piano strategico. Inoltre, il piano strategico viene monitorato attentamente e valutato a intervalli regolari grazie a Key Performance Indicator predefiniti. L'obiettivo è garantire la pertinenza, consentendo possibili cambiamenti, adattamenti e revisioni nell'implementazione del piano. Un'analisi e una revisione più generali del piano strategico sono previste dopo ogni elezione del Consiglio.

3. Rischi

- Solo pensieri e azioni a breve termine che potrebbero avere effetti negativi sul raggiungimento degli obiettivi a lungo termine.
- Priorità non in linea con la situazione reale dell'organizzazione.
- Un'organizzazione che reagisce anziché essere proattiva.
- Difficoltà di valutazione delle prestazioni (in assenza di obiettivi concreti).
- Difficoltà per i membri nel supportare le azioni dell'organizzazione e nell'attuare le raccomandazioni.

- Mancanza di coerenza nelle decisioni/azioni interne.
- Mancanza di autonomia e creatività nel lavoro quotidiano dei membri dello staff.
- Impatto negativo sull'atteggiamento dei dipendenti (sensazione di mancanza di scopo).
- Futuro incerto, imprevedibile e fuori controllo.
- Mancanza di continuità e sostenibilità delle attività.

4. Strumenti ed elementi chiave

Strumenti	Elementi chiave
Piano strategico	<ul style="list-style-type: none"> • A breve, medio e lungo termine. • Allineato con la visione, la missione e i valori dell'organizzazione. • Chiarezza degli obiettivi. • Obiettivi realistici. • Adattato all'ambiente e alla cultura dell'organizzazione. • Discusso ed elaborato con i massimi livelli dell'organizzazione. • Programmi di lavoro annuali per garantire la corretta attuazione della strategia. • Coinvolgimento di esperti e stakeholder esterni nella fase di sviluppo. • Comunicazione con i membri e le parti interessate. • Punti regolari di valutazione e verifica (possibili elencando parametri di riferimento o fattori di successo).

5. Esempi di buone pratiche

Esempio di "Piano strategico"

Organizzazione: Comitato Olimpico Internazionale (CIO)

Descrizione: L'Agenda olimpica 2020+5, composta da 15 raccomandazioni, è la nuova tabella di marcia per il CIO e il Movimento olimpico fino al 2025, succedendo all'Agenda olimpica 2020. Queste raccomandazioni affrontano le tendenze chiave che probabilmente plasmeranno il mondo post-coronavirus, come una maggiore solidarietà sociale, digitalizzazione, sviluppo sostenibile, credibilità organizzativa e resilienza finanziaria. Richiedono azioni come il rafforzamento dell'unicità dei Giochi olimpici, la promozione della sostenibilità, il rafforzamento dei diritti degli atleti, la promozione dello sport sicuro, il potenziamento dell'impegno digitale, il supporto degli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, l'assistenza ai rifugiati, la pratica della buona governance e l'innovazione dei modelli di reddito, il tutto finalizzato a trasformare le sfide in opportunità attraverso i valori dell'Olimpismo.

Ulteriori informazioni:

[Agenda olimpica 2020 - Roadmap strategica per il movimento olimpico \(olympics.com\)](https://olympics.com/agenda/2020-5-15-recommendations)

<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf>

Esempio “ Piano strategico”

Organizzazione: Federazione Internazionale di Basket (FIBA)

Descrizione: Per il periodo 2023-2027, la FIBA ha delineato una strategia coerente con obiettivi chiari e una road map esplicita per l'implementazione per raggiungere i suoi obiettivi. Guidata dai valori fondamentali del basket e da una visione chiara, la missione della FIBA ora include l'unificazione della comunità e la promozione e lo sviluppo dello sport. Per monitorare i suoi progressi, la FIBA ha identificato sette obiettivi strategici per il ciclo 2023-2027 e tre priorità strategiche per l'attuale ciclo di lavoro: potenziare le Federazioni nazionali, promuovere le donne nel basket e dare forma alle competizioni internazionali per club.

Ulteriori informazioni: [Strategia - FIBA.basketball](#)

Esempio di “Piano strategico”

Organizzazione: Unione Ciclistica Internazionale (UCI)

Descrizione: L'Agenda 2030 dell'UCI si basa sugli obiettivi quasi raggiunti dell'Agenda 2022 e delinea la tabella di marcia dell'UCI per i prossimi otto anni. Con l'obiettivo di rendere il ciclismo lo sport del 21° secolo, questa agenda si concentra sul rendere lo sport più inclusivo e promuovere uno stile di vita ciclistico. I suoi obiettivi includono lo sviluppo globale e l'universalità del ciclismo, l'innovazione nelle competizioni, il rafforzamento del supporto per le Federazioni nazionali e i programmi di solidarietà, la promozione di pratiche sostenibili, la protezione degli atleti e la garanzia di pari opportunità, nonché il rafforzamento dei valori olimpici e della buona governance all'interno dell'UCI.

Ulteriori informazioni: [Agenda del ciclismo 2030 | UCI](#)

Esempio di “Piano strategico”

Organizzazione: Olimpico svizzero

Descrizione: La strategia del Consiglio esecutivo delinea come intende implementare la visione, la missione e le direttive dei principi guida nei prossimi anni. Concentrandosi su obiettivi fondamentali, parametri di performance e attività chiave, il Consiglio esecutivo stabilisce le priorità e dirige l'esecuzione operativa delle misure da parte del team di gestione. Riconoscendo che gli sport continueranno a evolversi in modo significativo a causa degli sviluppi sociali, economici, tecnologici, ambientali e politici, i principi guida e la strategia di Swiss Olympic sono progettati per supportare risposte agili a nuove opportunità e gestire i rischi in modo efficace. La strategia sarà periodicamente rivista e modificata secondo necessità per allinearsi alle mutevoli condizioni.

Gli argomenti principali considerati sono: valori olimpici, eventi internazionali, sport ad alte prestazioni, sport di base, sport paralimpico, governance e gestione dello sport, innovazione, economia, e-sport.

Ulteriori informazioni :

[Swiss Olympic - Strategia, immagine e statuto](#)

[2023-08-28 SwissOlympic Strategie Nachtrag verabschiedet DE .pdf](#)

Esempio “ Piano strategico”

Organizzazione: England Athletics

Descrizione: Il piano strategico 2021-2032, elaborato attraverso un'ampia consultazione degli stakeholder, è guidato da principi chiave: dare priorità agli atleti, mantenere standard elevati e successo etico, migliorare le esperienze e promuovere partnership collaborative. England Athletics si impegna a implementare efficacemente la strategia per lo sport in tutto il Regno Unito. Questo piano strategico delinea le aree in cui England Athletics guiderà o influenzerà per costruire un'infrastruttura fiorente, supportando lo sviluppo sostenibile di aspetti critici dello sport e assicurando che gli atleti possano eccellere.

Ulteriori informazioni: [La nostra strategia - England Athletics](#)

6. Passi verso il livello successivo

Al livello 2 ★★ “Emergente”	Al livello 3 ★★★ “In via di sviluppo”	Al livello 4 ★★★★ “Stabilito”	Al livello 5 ★★★★★ “Incorporato”
<ul style="list-style-type: none"> • Discutete durante una riunione del Consiglio di Amministrazione quali sono le principali sfide e i compiti attuali della vostra organizzazione. • Discutere quali attività correlate a queste sfide possono essere avviate nel breve termine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discutete in una riunione del Consiglio di Amministrazione alcune sfide, compiti e obiettivi a medio e lungo termine della vostra organizzazione. • Definisci cosa vuoi realizzare per ciascuna di queste sfide/attività. • Considera per quali di queste attività/sfide avresti bisogno di un piano strategico. • Discuti i punti di forza e di debolezza della tua organizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparare o perfezionare un piano strategico annuale che stabilisca responsabilità, obiettivi, sfide e traguardi chiave per l'anno successivo. Quando si prepara questo piano d'azione, condurre un'analisi SWOT della propria organizzazione. • Adottare formalmente questo piano strategico durante una delle riunioni del Consiglio di Amministrazione. • Una volta adottato, condividere il 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparare e convalidare un piano strategico completo che si basi sulla visione e sulla missione dell'organizzazione, nonché sui precedenti piani strategici, per garantire la continuità. Il piano stabilisce responsabilità, obiettivi, sfide e traguardi chiave per l'anno successivo. Definisce chiaramente chi è responsabile dell'esecuzione di determinati compiti e quali sono i risultati e le tempistiche attesi

		<p>piano strategico con i membri dello staff, i soci e le organizzazioni affiliate.</p> <ul style="list-style-type: none"> Valutare attentamente il piano strategico dell'anno precedente (sul raggiungimento degli obiettivi strategici) quando si adotta o si redige il nuovo piano strategico. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificare gli obiettivi a medio e lungo termine da perseguire, nonché i modi concreti per raggiungerli. Preparare ogni anno un programma di lavoro annuale per monitorare l'attuazione della strategia. Se possibile, includi parametri di riferimento, indicatori chiave di prestazione (KPI) o altri fattori di successo nel tuo piano di lavoro strategico. Adottare formalmente questo piano strategico durante una delle riunioni del Consiglio di Amministrazione. Coinvolgete il più possibile i vostri stakeholder nella preparazione del piano strategico. Una volta adottato, assicuratevi che il piano strategico sia noto e comunicato a tutti i membri dello staff e alle organizzazioni membri. Pubblica il tuo piano strategico e le spiegazioni
--	--	--	---



			<p>relative al processo sul tuo sito web.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevedere punti regolari di valutazione, revisione, adattamento e valutazione del piano strategico, almeno quando si sviluppa il piano strategico per l'anno successivo. La valutazione o la valutazione possono essere facilitate includendo parametri di riferimento, indicatori chiave di prestazione (KPI) o altri fattori di successo nel piano strategico.
--	--	--	---