

APPENDICE B

STRATEGIC CHOICE: UNA BREVE NOTA METODOLOGICA

Breve storia di SC e delle sue applicazioni

L'approccio è stato proposto circa quarant'anni fa da alcuni ricercatori dell'*Institute for Operational Research* (IOR) fondato a Londra nel 1963. I testi fondamentali che illustrano la metodologia di questo approccio sono quelli di Friend J. K. e Jessops W. N. (*Local Government and Strategic Choice*, Pergamon Press, Oxford, 1969) e di Friend J. K. e Hickling A. (*Planning under Pressure: The Strategic Choice Approach*, Pergamon Press, Oxford, 1987; seconda edizione: Butterworth Heinemann, Oxford, 1997; terza edizione aggiornata: Elsevier, 2005).

Dal 1969 ad oggi l'approccio è stato applicato a numerosi casi di pianificazione urbana e territoriale in diversi paesi del mondo (Inghilterra, Olanda, Germania, Danimarca, Australia, Zaire, Venezuela, Sud Africa, Grecia, Tailandia, Brasile, Giappone, Canada e Svezia). Gli autori di questa nota hanno avuto modo di sperimentarlo con i loro collaboratori in Italia in alcune occasioni: L'Aquila e Venezia (su incarico del CENSIS); Centocelle Vecchia (su incarico del Comune di Roma).

Il quadro di riferimento metodologico di SC

L'approccio, sotto il profilo metodologico, può essere descritto in termini di quattro elementi chiave: **tecnologia**, **organizzazione**, **processo** e **prodotto** (vedi Fig. 1).

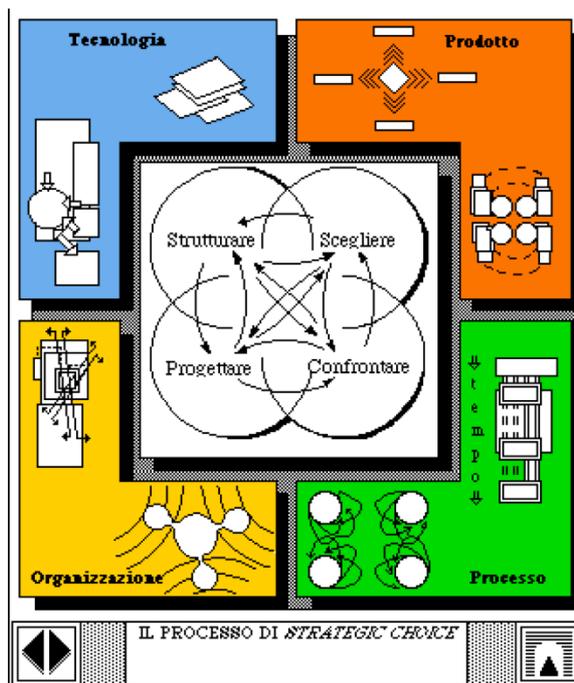


Fig. 1 Gli elementi chiave di SC

Con **tecnologia** s'intende un insieme di concetti, strumenti e metodi *soft* diretti a facilitare l'interazione degli attori durante le sessioni di lavoro. Grazie ad essa gli attori riescono a superare con relativa facilità le difficoltà dovute alle differenze individuali nel modo di affrontare i problemi (approcci disciplinari, modi di lavoro, interessi e mentalità differenti), nonché alla necessità di decidere in modo rapido e informale sotto la spinta degli eventi.

L'**organizzazione** consente a tutti i soggetti interessati di intervenire direttamente nel processo (partecipazione interattiva).

Gli attori che partecipano stabilmente al processo fanno parte del *gruppo di lavoro*, costituito da funzionari e tecnici

delle amministrazioni locali, docenti universitari, professionisti esperti e rappresentanti dei gruppi potenzialmente esposti all'impatto delle decisioni (enti, associazioni di categoria, comitati di quartiere, singoli abitanti ecc.). Nell'ambito del gruppo di lavoro viene costituito un *nucleo* che ha il compito di garantire la continuità operativa del processo coordinando l'attività degli altri membri del gruppo. Alle sedute del gruppo di lavoro possono partecipare, senza l'obbligo della continuità, i soggetti che hanno la responsabilità delle decisioni che saranno prese (rappresentanti politici) e quelli che operano in settori collaterali che possono condizionare le scelte relative al problema specifico affrontato dal gruppo (funzionari di enti pubblici e agenzie). Per rendere efficace la propria azione il *gruppo di lavoro* deve promuovere i collegamenti intersettoriali e sforzarsi di coordinare le azioni di tutte le organizzazioni che partecipano al processo di decisione.

Durante il **processo** i membri del gruppo di lavoro operano secondo quattro *modalità di lavoro* differenti: *strutturare*, *progettare*, *confrontare*, *scegliere*. Queste modalità non corrispondono ai passi di una procedura da percorrere in rigida successione temporale: il passaggio da una modalità operativa a un'altra è piuttosto dettato da motivi di convenienza e dall'esigenza di acquisire le informazioni necessarie ai fini del prosieguo del lavoro (processo ciclico). Nell'ambito di ciascuna modalità gli attori fanno uso di alcuni specifici strumenti tecnici e concettuali. Nella modalità *strutturare* il complesso dei problemi, spesso mal definiti, viene articolato dal gruppo di lavoro in *aree di decisione*. Ogni area di decisione rappresenta uno specifico problema da risolvere nell'ambito del più generale problema che costituisce l'oggetto del lavoro; la lista delle aree di decisione è 'aperta' e può essere aggiornata in ogni momento. Due aree di decisione possono essere collegate tramite un *legame di decisione*, che esprime l'esigenza di considerare congiuntamente le due aree nelle fasi successive del processo. Il *grafo di decisione* è una rappresentazione grafica delle aree di decisione (nodi) e dei relativi legami (archi): esso può essere articolato in *fuochi del problema*, cioè in gruppi di aree di decisione fortemente interrelate che è conveniente analizzare, quantomeno in via provvisoria, come sottoproblemi separati.

Nella modalità *progettare* il gruppo di lavoro procede ad identificare un insieme di soluzioni o proposte progettuali alternative (*opzioni*) per ogni area di decisione e a costruire il *grafo delle opzioni*. I nodi del grafo corrispondono alle opzioni, mentre gli archi rappresentano le incompatibilità esistenti tra opzioni che appartengono ad aree di decisione differenti (*legami di incompatibilità*). Analizzando il grafo con tecniche opportune è possibile identificare gli *schemi di decisione*, cioè le combinazioni di opzioni compatibili. Ogni schema di decisione rappresenta pertanto uno specifico insieme di soluzioni — una per ogni area di decisione — che sono tutte mutuamente compatibili. Gli schemi di decisione, identificati per ogni singolo fuoco (o un gruppo selezionato a priori di aree di decisione) consentono di approfondire uno specifico sottoproblema del problema complessivo.

Nella modalità *confrontare* occorre scegliere le *aree di confronto*, ovverosia i *criteri di valutazione* degli schemi di decisione.

Confrontando a coppie gli schemi di decisione rispetto alle aree di confronto è possibile metterne in evidenza vantaggi e svantaggi (*confronto dei vantaggi*). Quando il numero di schemi di decisione da confrontare è elevato, occorre utilizzare scale di misura qualitative o quantitative semplici per fare uno 'screening' provvisorio di un sottoinsieme significativo degli schemi da valutare (*lista ridotta di lavoro*).

Nella modalità *scegliere* è necessario in primo luogo rendere espliciti i dubbi emersi nelle precedenti fasi di lavoro in termini di *aree di incertezza*. Si procede quindi ad individuare le *opzioni esplorative* (ricerche, indagini, iniziative di coordinamento, ecc.) che consentono di eliminare o ridurre le aree di incertezza individuate, che possono riguardare il contesto fisico-ambientale, il sistema di valori dei decisori o le scelte dei soggetti che operano in settori collaterali. L'esigenza di indagare le conseguenze di alcune specifiche scelte considerate prioritarie sia per motivi di urgenza, sia per l'importanza attribuita dai decisori politici, conduce infine alla costruzione degli *schemi di azione*. Uno schema di azione è costituito da tutti gli schemi di decisione (vedi sopra) che si ottengono selezionando le aree di decisioni considerate più importanti e/o urgenti, e vincolando una specifica opzione in ogni area selezionata. Tali schemi rappresentano pertanto tutte le combinazioni di opzioni che sono compatibili tra loro e con quelle delle aree selezionate come prioritarie. Il numero di questi schemi misura il grado di flessibilità dello schema di azione: quanto più numerosi sono gli schemi, tanto più ampie sono le possibilità future di scelta.

La durata del processo può durare, a seconda dei casi, da poche settimane a qualche mese.

Il principale **prodotto** di SC è costituito dal *pacchetto di prescrizioni* o *progress* che sintetizza i risultati 'visibili' del processo. In esso sono descritte le azioni (i progetti) da attuare subito, le opzioni esplorative da intraprendere per ridurre le aree di incertezza emerse, le decisioni che occorre differire nel tempo e le azioni contingenti da attuare in sostituzione di quelle stabilite, qualora dovessero sorgere difficoltà non previste. Il pacchetto di prescrizioni rappresenta il passo incrementale fondamentale del processo continuo di pianificazione di SC. Un ruolo rilevante assumono nell'approccio anche i prodotti 'invisibili', come il miglioramento dei processi di comunicazione tra i partecipanti che può derivare da una comprensione più approfondita dei sistemi di valori degli altri attori, nonché delle pressioni e dei vincoli cui essi sono soggetti: aspetti questi che nei processi tradizionali di decisione vengono spesso ignorati.

La Fig. 2 mostra il gruppo di lavoro costituito da docenti universitari, professionisti, amministratori pubblici e abitanti che interagiscono durante una sessione del processo finalizzato alla formazione del preliminare del Piano di Recupero del quartiere di Centocelle Vecchia a Roma.



Fig. 2 Due momenti di una sessione di lavoro di SC a Centocelle Vecchia

Da alcuni anni è disponibile **STRAD** (STRategic ADviser), un programma per elaboratore utilizzabile come supporto durante lo svolgimento delle sessioni interattive.

Alcuni limiti e difficoltà di applicazione di SC

SC può essere applicato a tutti i processi, di pianificazione/progettazione a prescindere dalla scala d'intervento e dalla specifica tematica di progetto.

La sua complessità è solo apparente. L'applicazione dell'approccio non presenta alcuna difficoltà se chi coordina il gruppo di lavoro conosce a fondo il metodo e il gruppo dispone del software **STRAD**. Anche gli altri attori territoriali, una volta capiti i principi fondamentali dell'approccio, si dimostrano quasi sempre interessati a **SC** e mettono volentieri a disposizione del gruppo di lavoro le loro conoscenze sostantive del contesto territoriale.

La difficoltà maggiore di **SC** consiste nel fatto che a tutti i partecipanti viene richiesto di essere trasparenti: in altri termini, di essere schietti ed espliciti nelle loro proposte e nei loro giudizi. Ma la trasparenza non è in genere la qualità migliore di coloro che sono abituati a fare le scelte al chiuso dei loro uffici o negli incontri di corridoio dei palazzi del potere, dove le decisioni importanti vengono prese da pochi, spesso all'insaputa di tutti gli altri attori.

I casi in cui **SC** ha avuto maggior successo sono quelli in cui tutti gli attori, compresi quelli legati ai 'poteri forti', hanno capito che trasparenza non va necessariamente contro i loro interessi specifici. Quando questi interessi sono legittimi, la trasparenza può essere il presupposto necessario per stabilire accordi che non siano minimali, di basso profilo, ma che realizzino per tutti gli attori 'vantaggi congiunti' attraverso la costruzione e la scelte di opzioni progettuali 'a somma positiva'.