



## 5. ANALISI FINALIZZATA ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO

### 5.1 L'analisi Swot

L'analisi SWOT è una delle metodologie attualmente più diffuse per l'analisi di contesti economico-territoriali (tipicamente: regioni e sistemi locali), ma anche per la valutazione di progetti e programmi. Si tratta di un procedimento, che consente di rendere sistematiche e fruibili le informazioni raccolte in forma idonea per la "decisione" (definizione di politiche e indirizzi d'intervento).

Nata come supporto alla definizione di strategie aziendali<sup>1</sup> in contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività, a partire dagli anni '80 è stata utilizzata anche come supporto alle scelte d'intervento pubblico. Oggi l'uso di questa tecnica è stato esteso alle diagnosi territoriali e alla valutazione di piani, programmi e progetti.

#### 5.1.1 Le componenti della SWOT

Attraverso l'analisi SWOT è possibile palesare i punti di forza e i punti di debolezza del sistema, al fine di far emergere quelli capaci di favorire, ovvero ostacolare o ritardare, il perseguimento degli obiettivi. Più specificamente nell'analisi SWOT si distinguono fattori endogeni e fattori esogeni.

I fattori endogeni si distinguono in **punti di forza** e **punti di debolezza**; i fattori esogeni in opportunità e rischi. Tra i primi si considerano tutte quelle variabili che fanno parte integrante del sistema, sulle quali è possibile intervenire per perseguire gli obiettivi. Tra i secondi, invece, figurano variabili esterne al sistema che però possono condizionarlo sia positivamente sia negativamente. In quest'ultimo caso non è possibile intervenire direttamente sul fenomeno ma è opportuno predisporre strutture di controllo che individuino gli agenti esogeni e ne analizzino l'evoluzione al fine di prevenire gli eventi negativi e mettere a profitto quelli positivi. L'efficacia di questa metodologia d'indagine dipende, in modo cruciale, dalla capacità di effettuare una lettura "incrociata" di tutti i fattori individuati nel momento in cui si definiscono le politiche. E' necessario, infatti, appoggiarsi sui punti di forza e smussare i difetti per massimizzare le opportunità e ridurre i rischi. Quindi:

- i punti di **forza** e di **debolezza** sono propri del sistema in analisi e sono modificabili grazie alle politiche o agli interventi proposti dal decisore;

---

<sup>1</sup> La SWOT Analysis è stata proposta da Kenneth Andrews e C. Roland Christensen (professori alla Harvard Business School), nel loro Business Policy: Texts and Cases, pubblicato la prima volta nel 1965.



- le **opportunità** e i **rischi** derivano dal contesto esterno e non sono quindi modificabili dal decisore (sono fuori delle sue possibilità di controllo).

Possiamo ora fornire una definizione sintetica, ma rigorosa delle componenti di un'analisi SWOT:

**Punti di forza (*Strengths*).** Componenti endogene o caratteri del sistema locale, che ne costituiscono la base economica, cui offrono prospettive (anche potenziali) di sviluppo, e ne compongono l'identità socio-culturale.

**Punti di debolezza (*Weakness*).** Componenti endogene o caratteri del sistema territoriale che rappresentano carenze della sua struttura economica, sociale e territoriale od ostacoli ai processi di sviluppo.

**Opportunità (*Opportunities*).** Circostanze endogene o, più spesso, esogene, che possono essere colte e valorizzate da politiche appropriate per potenziare i punti di forza o ridurre gli effetti negativi dei punti di debolezza e attivare o rafforzare processi di sviluppo.

**Rischi (*Threats*).** Circostanze endogene o, più spesso, esogene o tendenze socio-culturali del sistema locale, che potrebbero indebolire i punti di forza, aggravare i punti di debolezza, impedire di cogliere le opportunità e mettere a rischio i processi di sviluppo.

In conclusione, la *SWOT Analysis*:

- mette in evidenza i principali fattori, interni ed esterni al contesto d'analisi, in grado di influenzare il successo di un programma;
- consente di analizzare scenari alternativi di sviluppo;
- supporta l'impostazione di una strategia coerente rispetto al contesto su cui s'interviene.

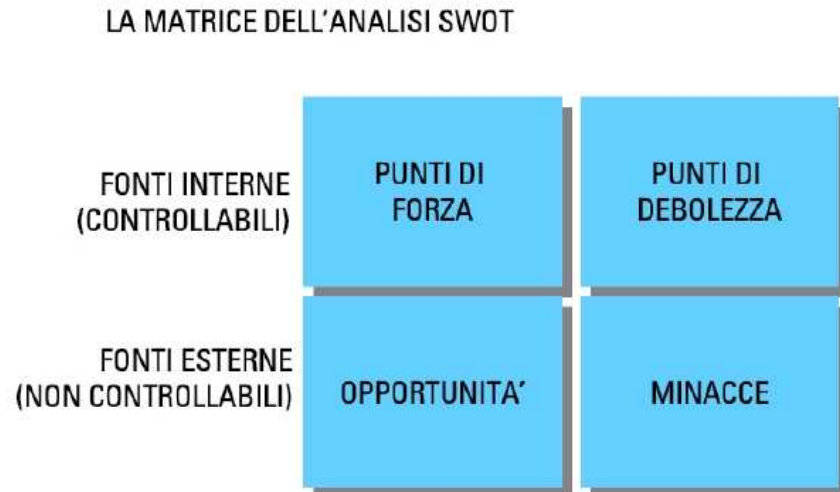
L'analisi SWOT – se correttamente svolta – consente, perciò, di identificare le principali linee guida strategiche in relazione ad un obiettivo globale di sviluppo economico o settoriale.

L'utilizzo della *SWOT Analysis* è raccomandato:

- in fase ex-ante per migliorare l'integrazione del programma nel suo contesto;
- in fase intermedia per verificare se, in relazione ai cambiamenti intervenuti nel contesto, le linee di azione individuate siano ancora pertinenti e fornisce uno strumento per decidere modifiche al programma;
- in fase ex-post per contestualizzare i risultati finali dei piani e programmi.

### 5.1.2 Come funziona

Si raccolgono in una matrice gli elementi critici di un intervento e del territorio in cui viene realizzato;



La matrice è organizzata in quattro sezioni che raccolgono le caratteristiche identificate come punti di forza, punti di debolezza, opportunità e rischi strumento per orientare le successive operazioni di ricerca, non è ancora uno strumento decisionale.

La SWOT può essere o la fase preliminare dell'analisi o la sua conclusione.

Nel primo caso, la SWOT organizza le conoscenze disponibili senza richiedere operazioni di ricerca (*desk o field*), come quelle possedute dagli analisti e/o dagli attori istituzionali e sociali del sistema in esame. In questo senso serve ad identificare le carenze conoscitive e le principali problematiche da approfondire con l'analisi: è quindi uno strumento per orientare le successive operazioni di ricerca, non è ancora uno strumento decisionale.

Nel secondo caso, la SWOT ri-organizza conoscenze possedute ed acquisite con le ricerche svolte per offrire, al programmatore e al decisore, un quadro sintetico delle potenzialità e dei problemi di sviluppo del sistema, da cui derivare le scelte di programmazione.

### 5.1.3 Come viene realizzata

#### **Prima fase:**

- ricognizione del contesto territoriale in cui viene realizzato il programma (costruzione di indicatori socio - demografici ed economici) e identificazione dei principali trend e problematiche;

**Seconda fase:**

- identificazione delle possibili azioni in relazione alle principali problematiche evidenziate;

**Terza fase:**

- analisi del contesto esterno e identificazione delle opportunità e delle minacce (O&T);

**Quarta fase:**

- analisi del contesto del programma e identificazione dei fattori, anche solo parzialmente sotto il controllo del gestore del programma, che possono agevolare o ostacolare lo sviluppo (S&W);

**Quinta fase:**

- classificazione/selezione delle possibili azioni in base alla loro rilevanza ossia: identificazione di quelle azioni (linee guida strategiche) che, facendo leva sui punti di forza, tentando di ridurre quelli di debolezza massimizzando le opportunità e minimizzando le minacce, siano maggiormente in grado di ridurre i problemi di sviluppo;

**Sesta fase:**

- serve per giudicare la rilevanza di una strategia già attuata o pianificata (verifica rilevanza interventi rispetto agli elementi di contesto - SWOT);

**5.1.4 Analisi preliminare**

A titolo di esempio si fornisce una lista di controllo delle variabili e degli indicatori che si possono adattare a svariate situazioni e che dovrebbero essere raccolti prima di comporre la SWOT. Essi rappresentano anche possibili temi da approfondire, dopo aver svolto una SWOT preliminare.

**Indicatori demografici**

- Tasso di crescita della popolazione
- Tasso di natalità
- Indice di vecchiaia (popolazione con +65 anni/popolazione totale)
- Livello d'istruzione (maschile e femminile)
- Abbandono della scolarità



Questi dati servono per l'analisi dell'offerta di lavoro. Sono utili per vedere ad esempio se esiste una forza lavoro sufficiente a soddisfare una domanda che dovrebbe crescere. Oppure, confrontando il tasso di crescita della popolazione, in particolare della popolazione in età lavorativa, con il tasso d'attività, si ottengono informazioni sulla partecipazione della popolazione al mercato del lavoro. (Se la popolazione aumenta e il tasso d'attività è costante, questo implica una più bassa partecipazione dalla forza lavoro).

### **Mercato del lavoro**

- tassi di disoccupazione (maschili e femminili)
- tassi d'occupazione (maschili e femminili)
- tassi d'attività (maschili e femminili)
- capacità di offrire lavoro regolare (misurato dal rapporto tra occupati irregolari/occupati)
- lavoro sommerso

Occorre poi rilevare:

- il tasso di natalità delle imprese
- l'esistenza di servizi alle imprese
- la capacità d'offerta turistica
- grado di specializzazione degli occupati
- le pari opportunità (bisogna confrontare gli indicatori del mercato del lavoro femminile con quello maschile, i livelli d'istruzione, la stabilità nel lavoro femminile ...)

### **Attività turistiche**

- esistenza di risorse naturali
- esistenza di risorse culturali
- esistenza di risorse ambientali
- il grado di conoscenza delle proprie risorse
- analizzare la capacità di attrarre i consumi turistici (ad es., attraverso l'analisi dell'indice della spesa turistica dei non residenti/PIL, oppure analizzando il numero dei turisti/residenti)

### **Situazione ambientale**

- il livello di conoscenza dello stato e della qualità delle risorse ambientali e delle pressioni esercitate sull'ambiente (popolazione, infrastrutture, agricoltura, industria l'esistenza di una rete di monitoraggio la gestione dei rifiuti (smaltimento, rifiuti industriali, ...));



- grado di conservazione della natura, delle acque, dell'aria, dell'inquinamento acustico, aree protette.

#### **Ambiente urbano**

- distribuzione della popolazione
- governo della città (eventuali piani urbanistici, iniziative di valorizzazione della cultura)
- condizioni del traffico
- mobilità urbana
- rumore
- dotazione di spazi verdi
- qualità dell'aria

#### **Struttura sociale**

- coinvolgimento della popolazione all'associazionismo (indica la predisposizione alle relazioni)
- capacità di sviluppo dei servizi sociali (occupati in settori sociali/occupati totali)
- l'esistenza di dotazioni infrastrutturali sociali utile alla ricerca delle cause di una bassa partecipazione al mercato del lavoro (ad es. la strategia europea per l'occupazione assegna un ruolo centrale all'integrazione sociale e al miglioramento della partecipazione della forza lavoro giovanile)
- condizioni di legalità e coesione sociale (ad es. indice di criminalità per 10.000 abitanti)

Tra le opportunità, vanno menzionati la presenza di una normativa nei settori interessati, la disponibilità di risorse finanziarie pubbliche, i fondi europei, i finanziamenti ai Comuni previsti dalla finanziaria in campo ambientale, l'aumento della domanda di prodotti tipici, ecc.

Tra i rischi ad esempio vanno ricordati la mancata applicazione di norme, la bassa capacità di programmazione, la perdita di competitività del sistema produttivo a fronte dei processi di globalizzazione in atto, la domanda di lavoro concentrata su qualifiche medio-basse, aumento d'attrattività di altre aree, vincoli normativi.

#### **5.1.5 Conclusioni**

L'analisi SWOT, dunque, si sostanzia nella classificazione dei risultati dell'analisi del sistema in un prospetto predefinito che agevoli l'individuazione delle priorità d'intervento ed offra un valido supporto all'attività di programmazione. Inoltre, attraverso l'individuazione delle opportunità e dei

rischi connessi all'adozione di un determinato progetto o di una particolare politica, si offre al decisore la possibilità di fare leva su aspetti sinergici o su opportunità esogene e di individuare le azioni preventive da attuare per limitare l'impatto di eventuali fattori di rischio. Nel complesso, dunque, la valutazione SWOT è un utile strumento a sostegno delle attività programmatori e di soggetti pubblici e privati.

### **5.1.6 Riferimenti bibliografici**

European Commission, Principal evaluation techniques and tools, MEANS Collection, Volume 3, 1999

M. Palumbo, Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare, FrancoAngeli, 2001

M. Porter, Il vantaggio competitivo delle nazioni, Harvard University Press, 1990

R. Grant, L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino, 1998

N.M. Glass, Pro-active management: How to improve your management performance, Nicholas Publishing, 1991

G. Johnson, K. Scholes, R.W. Sexty, Exploring strategic management, Prentice Hall, 1989

MEANS, 1999, Evaluating Socio-economic Programmes, Luxembourg, EC-DG XVI

M.Q. Patton, Utilisation-Focused Evaluation (3re ed.), SAGE, 1996

E.J. Posavac, R.G. Carey, , Program Evaluation (Methods and Case Studies), Prentice Hall, 1992

P.H. Rossi, H.E. Freeman, (VI ediz.), Evaluation. A systematic approach, SAGE, 1999.



## 5.2 Risultati dell'analisi Swot

Di seguito vengono presentate le “schede risultato” dell'analisi Swot suddivise in:

- a) Popolazione residente
- b) Occupazione
- c) Struttura produttiva – Industria e artigianato
- d) Struttura produttiva – Servizi
- e) Agricoltura e Foreste
- f) Turismo
- g) Qualità della vita