

3. L'analisi SWOT

L'analisi SWOT è un'analisi di supporto alle scelte che risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali. E' una tecnica sviluppata da più di 50 anni come supporto alla definizione di strategie aziendali in contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività. A partire dagli anni '80 è stata utilizzata come supporto alle scelte di intervento pubblico per analizzare scenari alternativi di sviluppo. Oggi l'uso di questa tecnica è stato esteso alle diagnosi territoriali ed alla valutazione di programmi regionali tant'è che i regolamenti comunitari ne richiedono l'utilizzo per la valutazione di piani e programmi (Storti D.).

L'analisi SWOT è una delle metodologie più diffuse per la valutazione di fenomeni che riguardano il territorio. Nella pratica questo tipo di studio è un procedimento logico, originariamente utilizzato in economia aziendale e poi applicato negli altri ambiti, che consente di rendere sistematiche e fruibili le informazioni raccolte circa un tema specifico. La quantità di dati raccolta con questo sistema è fondamentale per delineare le politiche e le linee di intervento.

La validità dell'analisi SWOT, in termini di esaustività, è legata in maniera diretta alla completezza dell'analisi "preliminare". Il fenomeno oggetto della valutazione deve essere approfonditamente studiato per poter mettere in luce tutte le caratteristiche, le relazioni e le eventuali sinergie con altre proposte. Per tale ragione non è necessario conoscere solo il tema specifico ma c'è bisogno di avere quanto più possibile il quadro riguardante l'intero contesto completo. Attraverso tale tipo di analisi è possibile evidenziare i punti di forza (*strengths*) e di debolezza (*weakness*) al fine di far emergere le opportunità (*opportunities*) e le

minacce (*threats*) che derivano dal contesto esterno cui sono esposte le specifiche realtà settoriali.

L'analisi SWOT consente inoltre di distinguere fattori esogeni ed endogeni. Infatti punti di forza e debolezza sono da considerarsi fattori endogeni mentre rischi e opportunità fattori esogeni.

I fattori endogeni sono tutte quelle variabili che fanno parte integrante del sistema sulle quali è possibile intervenire, i fattori esogeni invece sono quelle variabili esterne al sistema che possono però condizionarlo, su di esse non è possibile intervenire direttamente ma è necessario tenerle sotto controllo in modo da sfruttare gli eventi positivi e prevenire quelli negativi.

L'efficacia dell'analisi dipende dalla possibilità di effettuare una lettura incrociata dei fattori individuati nel momento in cui si decidono le linee da seguire per raggiungere gli obiettivi prefissati. Per rendere più agevole tale lettura i risultati dell'analisi vengono presentati in forma sintetica in un diagramma e poi descritti a parte più diffusamente.

Si cerca, quindi, di far venir fuori gli elementi in grado di favorire o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi previsti. I punti di forza e di debolezza sono propri del contesto di analisi e sono modificabili grazie agli interventi ed alle politiche proposte. Le opportunità e le minacce, al contrario, non sono modificabili perché derivano dal contesto esterno.

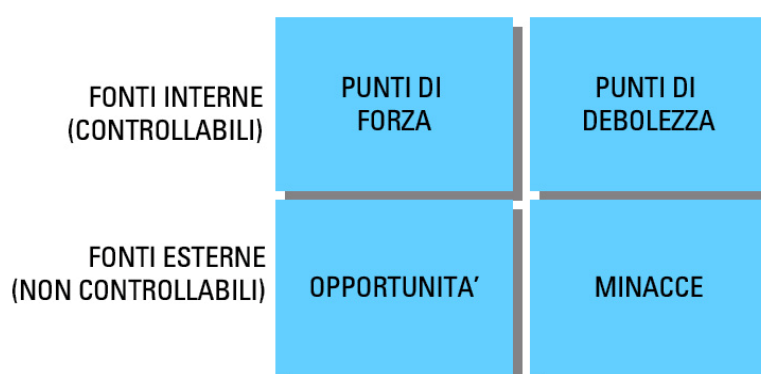
Lo scopo dell'analisi è dunque quello di fornire le opportunità di sviluppo dell'area territoriale, attraverso la valorizzazione degli elementi di forza e da un contenimento delle debolezze. Questo, mediante l'analisi di scenari alternativi di sviluppo, consente di rappresentare i principali fattori che possono influenzare il successo di un piano.

Storti ha anche evidenziato come «L'analisi SWOT consente di identificare le principali linee guida strategiche in relazione ad un obiettivo globale di sviluppo economico o settoriale».

Due sono le metodologie attraverso le quali i fattori caratterizzanti (punti di forza, debolezze, opportunità e rischi) vengono determinati: a tavolino (desktop) e

con lavori di gruppo (partecipata). Nel primo è il ricercatore a formulare, sulla base dei dati raccolti da “saperi esperti” in modo neutrale ed oggettivo, la previsione degli scenari. Nel secondo, invece, vengono sfruttate tecniche partecipate per individuare scenari condivisi con l’analisi congiunta tra esperti e stakeholders. Il risultato finale di questo lavoro è una matrice, organizzata in quattro sezioni, contenente gli elementi critici dell’intervento e del territorio.

LA MATRICE DELL’ANALISI SWOT



La matrice dell’analisi SWOT è caratterizzata da quattro sezioni e si riferisce: al territorio oggetto di intervento; al settore interessato e ai singoli comparti; agli assi prioritari in cui si articola un programma.

L’analisi SWOT condotta per il comune di Acri è suddivisibile in sei fasi. In una prima fase è stata portata avanti una ricognizione del contesto territoriale in cui viene realizzato il Piano e sono stati identificati i principali trend e le problematiche. Successivamente, in relazione a queste ultime, sono state definite le possibili azioni (O&T). La terza fase è quella dell’analisi del contesto esterno e dell’identificazione delle opportunità e delle minacce. Poi sono stati inquadrati i fattori che possono agevolare o ostacolare lo sviluppo (S&W). La quinta fase ha visto la classificazione dei possibili interventi, facendo leva sui punti di forza, cercando di ridurre quelli di debolezza, massimizzando le opportunità e minimizzando le minacce. Infine, nell’ultima fase si è verificata la rilevanza degli interventi rispetto agli elementi del contesto.

I vantaggi dell'analisi SWOT sono molteplici: l'analisi in profondità del contesto orienta nella definizione delle strategie; la verifica di corrispondenza tra strategia e fabbisogni consente di migliorare l'efficacia; consente di raggiungere il consenso sulle strategie (se partecipano all'analisi tutte le parti coinvolte nell'intervento); flessibilità. Altrettanti sono gli svantaggi: rischio di procedure soggettive da parte del team di valutazione nella selezione delle azioni; può descrivere la realtà in maniera troppo semplicistica; se non viene attuata in un contesto di partnership c'è il rischio di scollamento tra piano scientifico e politico pragmatico (Storti D.).

Questa procedura d'indagine, la cui efficacia dipende dalla capacità di effettuare letture incrociate tra tutti i fattori individuati, prende forma nella sostanza in un diagramma capace di offrire un valido supporto all'attività di programmazione. Data la vastità degli argomenti si è ritenuto necessario approfondire l'analisi per i seguenti otto settori: ambiente urbano, situazione ambientale, assetto sociale, trasporti, assetto economico, attività turistiche, cultura, mercato del lavoro.

Diverse sono le modalità di rappresentazione della matrice SWOT, ma tra tutte si è preferito lo schema riportato nelle pagine seguenti.

SWOT Analysis

Tematica	Punti di forza	Punti di debolezza	Rischi	Opportunità
Ambiente urbano	Varietà degli ambienti.	Città diffusa. Frammentata distribuzione della popolazione sul territorio. Mancanza di spazi adeguati e facilmente accessibili. Alta percentuale di aree degradate soprattutto nel centro storico. Elevato costo delle superfici urbanizzate.	Abbandono del centro storico. Eccedenza di case non abitate.	Piano Strutturale Comunale Pit, Pru Progetti di accompagnamento Comunità montana "Destra Crati"
Situazione ambientale	Qualità dell'aria. Sistema delle acque. Presenza di aree montane incontaminate. Presenza di un patrimonio ambientale, storico, paesaggistico e naturale di grande valore. Vasta estensione di superfici boschive. Disponibilità di spazi per impianti di produzione energetica da fonti rinnovabili.	Sorveglianza e tutela delle risorse. Territorio orograficamente tormentato. Gestione della raccolta dei rifiuti. Gestione dello sfruttamento delle risorse idriche.	Diffuse discariche abusive. Eccessivi prelievi non autorizzati da pozzi. Rete fognaria mancante in alcune contrade. Dissesto idrogeologico. Cultura ambientale inadeguata. Ente locale con scarsa conoscenza e controllo delle risorse presenti sul territorio. Incremento forme di turismo poco sostenibile.	Finanziamenti di Agenda 21 locale Agricoltura eco-compatibile Modelli di sviluppo sostenibile

Assetto sociale	Basso indice di criminalità. Elevata presenza di associazioni di volontariato. Elevata disponibilità di risorse umane. Patrimonio culturale e tradizionale locale.	Campanilismo, chiusura. Basso tasso di crescita della popolazione. Scarsa coesione e sfavorevole clima sociale. Aumento dell'emigrazione giovanile.	Invecchiamento della popolazione. Impoverimento demografico. Sovraccarico assistenziale. Suddivisioni e sovrapposizioni di competenze nei diversi settori. Prevalere di logiche di gestione campanilistiche.	Presenza di forza lavoro qualificata.
Trasporti	Rete stradale capillare.	Manutenzione delle arterie cittadine interne ed esterne. Traffico intenso nel centro urbano. Mancanza di parcheggi in alcune zone.	Numerose frane compromettono i collegamenti con il capoluogo. Isolamento totale.	Progetti Anas Piano Urbano del Traffico
Assetto economico	Disponibilità di spazi per nuovi insediamenti produttivi. Disponibilità di vaste aree coltivabili. Vitalità del settore zootecnico da carne e da latte con elevate potenzialità. Presenza di una agricoltura per le produzioni differenziate, ad alto valore	Insufficiente propensione all'investimento. Reddito pro-capite basso. Perdita dei livelli di agevolazione e degli aiuti nazionali e comunitari. Scarsa presenza di attività industriali. Gap tra crescita culturale e sviluppo economico. Scarsità di finanziamenti e	Mancato finanziamento e spreco di risorse. Mancato coordinamento e programmazione tra il settore industriale, agricolo e terziario. Conflitto tra sviluppo industriale e turistico. Evoluzione incerta del mercato che potrebbe influenzare i	Vocazione territoriale Attenzione sempre maggiore dei consumatori verso i prodotti con forte legame con il territorio. Doc e Dop

	<p>aggiunto, ottenute con metodi biologici. Presenza di prodotti agricoli e agro-alimentari tradizionali (funghi, salumi, formaggi, ortaggi) che possono raggiungere mercati di nicchia, agevolando il turismo.</p>	<p>sponsorizzazioni. Scarsa conoscenza delle risorse presenti (sia umane che artistico-naturali). Frammentazione produttiva. Scarsa diffusione delle innovazioni tecnologiche. Elevati costi di produzione agricola connessi in parte alle condizioni morfologiche del territorio. Concentrazione della produzione agricola verso comparti dove maggiore è la concorrenza. Carenze infrastrutturali a servizio delle attività agricole. Scarse conoscenze delle reali possibilità legate allo sviluppo rurale. Carenza di professionalità specializzate nei settori economici trainanti. Scarsa valorizzazione commerciale delle produzioni agricole ed agro-alimentari.</p>	<p>mercati agricoli e, in genere, l'economia locale.</p>	
--	---	--	--	--

Attività turistiche	Presenza di grandi risorse naturalistiche e bellezze paesaggistiche	Mancanza di strutture alberghiere e ricettive in genere	Mancato recupero delle aree boschive. Creazione di infrastrutture turistiche che possano danneggiare le aree da tutelare.	Parco Nazionale della Sila Crescente richiesta di strutture agrituristiche Beato Angelo d'Acri
Cultura	Livello di scolarizzazione alto. Discreta partecipazione della gente alle attività e interesse per proposte nuove. Distribuzione di scuole di formazione primaria su tutto il territorio.	Alcuni settori culturali sono carenti. Qualità non sempre buona delle proposte.	Non valorizzazione dei talenti locali Mancato investimento nella scuola Non innalzare i livelli qualitativi dell'offerta. Non aprirsi all'esterno.	Fondazione «Vincenzo Padula» Fondazione «Francesco Maria Greco» Premi letterari Concorsi nazionali
Mercato del lavoro	Presenza di manodopera con competenze specialistiche in ambito edile, artigianale e nel comparto agroalimentare.	Disoccupazione elevata (circa 5mila iscritti nelle liste di collocamento). Elevata quota di precari e di disoccupati a lunga durata. Riduzione degli occupati in agricoltura. Elevata disoccupazione giovanile Scarsa presenza di attività industriali.	Scarsa offerta di lavoro. Poche assunzioni, concentrate su qualifiche medio-basse, che penalizzano i giovani in possesso di prestigiosi titoli di studio e spinge all'emigrazione "intellettuale".	Progetti di formazione appoggiati all'Obiettivo 3 dell'Unione Europea (strategie per arrivare al lavoro attraverso la formazione) Diffusione delle Ict