

Incontri di
formazione



Resilienza urbana e
territoriale

1 aprile 2014 | APPROCCI E STRUMENTI DI RESILIENZA URBANA

**ECONOMIA, SOSTENIBILITÀ E RESILIENZA: VALUTARE
LA QUALITÀ DEI SISTEMI LOCALI
ALLEGATO: REALIZZARE UN'ANALISI SWOT**

Giulia Pesaro

Individuare e misurare indicatori di resilienza legati alla realizzazione di un progetto: la lettura e l'interpretazione di un territorio o di un problema in chiave progettuale



IMPOSTARE UN'ANALISI SWOT

Sviluppare l'analisi per far emergere valori

In termini di sintesi, i passi per la costruzione di un'analisi orientata a mettere in evidenza valori sono i seguenti 1/2:

1. **delimitazione dell'oggetto di osservazione**, per orientare la ricerca dei dati rispetto alle specificità territoriali e alle sue diverse dimensioni;
2. **individuazione degli elementi conoscitivi in funzione degli obiettivi di indagine** e dell'adeguata descrizione di caratteristiche, dinamiche e interazioni delle dimensioni e componenti territoriali coinvolte (oggetti e soggetti delle attività e impatti);
3. **individuazione dei dati e degli indicatori alla soglia temporale più recente possibile (fotografia) e in serie storiche (dinamiche);**

Ottenere quadri conoscitivi delle risorse osservate

In termini di sintesi, i passi per la costruzione di un'analisi orientata a mettere in evidenza valori sono i seguenti 2/2:

4. **individuazione delle fonti di dati**, di diversa natura e "provenienza", attraverso cui ottenere le misure e le informazioni di base e rifinire e arricchire la selezione quando necessario e possibile;
5. **raccolta ed elaborazione delle informazioni** per mettere in evidenza le caratteristiche peculiari del territorio in oggetto e le sue dinamiche;
6. **rappresentazione delle elaborazioni** attraverso forme capaci di rendere bene e comunicare adeguatamente i risultati;
7. **organizzazione degli elementi conoscitivi in modelli interpretativi di valutazione.**

Analisi SWOT - Introduzione

L'analisi SWOT può essere intesa come modello di valutazione secondo un approccio di tipo economico

Questo tipo di analisi nasce in ambito aziendale per valutare la consistenza delle risorse di un'impresa rispetto a obiettivi di crescita e progetti di varia natura.

In termini molto generali, si tratta di un modello attraverso il quale **è possibile mettere in evidenza la disponibilità di risorse interne ed esterne di un'organizzazione in funzione di analisi sul successo potenziale di piani e progetti di intervento.**

Ha natura fortemente multidisciplinare e multicriteriale

Analisi SWOT - Introduzione

L'analisi è orientata dall'obiettivo di individuare, tra le informazioni che si raccolgono sul territorio e l'oggetto di analisi, gli elementi e fenomeni che possono essere rappresentati come:

Strengths



Punti di forza

Weaknesses



Punti di debolezza

Opportunities



Opportunità

Threats



Rischi

Analisi SWOT - Introduzione

Una possibile definizione generale di *SWOT Analysis* é:

“strumento utilizzato per l’analisi di elementi interni ed esterni ad un determinato sistema con un approccio di osservazione ed analisi sistematico a supporto dei processi decisionali.”

L’analisi SWOT può essere considerata come la prima fase, quella conoscitiva ed interpretativa, di un processo di pianificazione strategica basata sulla scelta tra possibili alternative di intervento.

Analisi SWOT

Questo strumento organizza i dati mettendo in evidenza due “messaggi” principali.

1. fa emergere lo **stato di qualità dell’oggetto osservato**, con componenti e dinamiche che lo caratterizzano, **in termini di elementi di forza e di debolezza** per lo sviluppo o per la realizzazione di piani e progetti. - elementi di tipo statico/endogeno -
2. sottolinea la presenza di elementi che rappresentano **potenzialità positive** in termini di scenari di cambiamento futuro o, al contrario, **ostacoli al raggiungimento o al mantenimento** di una buona qualità del patrimonio, **espressi in termini di opportunità e rischi**. - elementi di tipo dinamico/esogeno -

Analisi SWOT

Appare particolarmente **adatta per descrivere il contesto e le opportunità legate a specifici progetti strategici di livello locale**, per i quali funziona, di fatto, come nel caso delle imprese

Consente di **mettere a confronto e scegliere tra diverse alternative possibili di intervento**. La scelta cadrà su quella capace di massimizzare le opportunità e minimizzare i rischi dati punti di forza e di debolezza.

Analisi SWOT

Dal punto di vista tecnico, si realizza in quattro fasi:

1. **Analisi del campo di applicazione – selezione ed elaborazione degli indicatori**
2. **Analisi dei dati – organizzazione nelle categorie S W O T**
3. **Creazione della matrice di lettura SWOT**
4. **Creazione della matrice delle strategie**

1. Analisi del campo di applicazione

Si tratta di **costruire l'informazione utile per orientare i processi decisionali su piani e progetti**, in una prospettiva di azione di tipo puntuale (pur in un approccio che guarda alle interazioni a livello di intero sistema territoriale di riferimento).

- Identificazione dei fenomeni oggetto di osservazione
- selezione degli indicatori rilevanti per la descrizione e l'interpretazione dei fenomeni
- identificazione delle fonti e attività di raccolta dei dati.

2. Analisi dei dati – organizzazione in categorie SWOT

Fase di costruzione della conoscenza attraverso l'elaborazione, la lettura incrociata e l'organizzazione dei dati raccolti (indicatori), **con l'obiettivo di individuare i punti di forza e debolezza, le opportunità e i rischi.**

2. Analisi dei dati – organizzazione in categorie SWOT

Strengths: si riferiscono a caratteristiche particolari del territorio e a elementi e soggetti che lo compongono che possono rappresentare un vantaggio dal punto di vista dei processi di sviluppo locale, anche con riferimento ad altri territori (attrazione di attività, competitività del territorio).

Le forze sono quindi elementi / dinamiche / caratteristiche che devono essere adeguatamente conservati e valorizzati soprattutto con riferimento a beni pubblici e collettivi.

2. Analisi dei dati – organizzazione in categorie SWOT

Weaknesses: si riferiscono a caratteristiche particolari del territorio e a elementi e soggetti che lo compongono che possono rappresentare uno svantaggio o una criticità dal punto di vista dei processi di sviluppo locale.

Le debolezze sono quindi elementi / dinamiche / caratteristiche che devono essere attentamente monitorati ed affrontati. E' considerata una debolezza anche l'assenza di un elemento territoriale considerato importante per la qualità della vita della comunità e per il suo sviluppo

2. Analisi dei dati – organizzazione in categorie SWOT

Opportunities: si riferiscono alle dinamiche e alle possibilità di intervento (esistenti o da sviluppare) che possono influire positivamente sul territorio ed essere sviluppate per migliorarlo promuovendone lo sviluppo.

Fanno riferimento sia alle dinamiche intrinseche risultato potenziale degli interventi che alle interazioni con altri territori che possono amplificare gli effetti di azioni e progetti di livello locale.

2. Analisi dei dati – organizzazione in categorie SWOT

Threats: si riferiscono alle dinamiche che possono influire negativamente sia sullo sviluppo territoriale stesso che sulla capacità di realizzare interventi e sulla possibilità di ottenere i risultati attesi.

Vanno quindi attentamente considerati per minimizzare gli effetti negativi legati all'intervento.

2. Analisi dei dati – organizzazione in categorie SWOT

Un esempio relativo al patrimonio culturale

Punti di forza <ul style="list-style-type: none">▪ specificità territoriali, attori ed elementi relativi sia alle qualità del patrimonio culturale in quanto tale che al contesto territoriale più in generale	Punti di debolezza <ul style="list-style-type: none">▪ fragilità che caratterizzano il territorio, gli attori e gli elementi relativi sia alle qualità del patrimonio culturale in quanto tale che al contesto territoriale più in generale
Opportunità <ul style="list-style-type: none">▪ dinamiche e prospettive evolutive positive, basate sulla valorizzazione e lo sviluppo dei punti di forza	Minacce <ul style="list-style-type: none">▪ rischi di danni potenziali causati da dinamiche in atto o dalle modalità di implementazione dei progetti e degli interventi

3. Creazione della matrice di lettura SWOT

Fase di presentazione dei risultati dell'analisi attraverso una matrice semplificata in cui le informazioni di sintesi sono organizzate in modo da sottolineare le strategie per massimizzare i punti di forza e le opportunità (elementi statici e dinamici positivi) e minimizzare i punti di debolezza e le criticità (elementi statici e dinamici negativi).

E' la matrice a rappresentare il vero e proprio strumento di supporto per i processi di policy making e la sua costruzione può a sua volta basarsi su due tipi di processi

3. Creazione della matrice di lettura SWOT

- ❖ **Lettura diretta di tipo tecnico degli indicatori** da parte degli analisti, che valutando i risultati delle elaborazioni organizzano i contenuti della matrice;
- ❖ **Approccio percettivo**, in cui vengono coinvolti sia esperti che rappresentanti degli *stakeholder* locali cui si chiede di mettere in evidenza punti di forza e debolezza o opportunità e rischi sulla base delle proprie competenze e conoscenze relative al territorio.

4. Creazione della matrice delle strategie

Fase di trasformazione dei risultati descrittivi in forma di intervento strategico, mettendo in luce possibili linee di intervento o settori e risorse da mobilitare in una logica di miglioramento delle condizioni locali e di sviluppo nel medio-lungo periodo

	Punti di forza	Punti di debolezza
Opportunità	<p>S-O</p> <p>In quale modo i punti di forza possono essere utilizzati per sfruttare le opportunità di sviluppo?</p>	<p>W-O</p> <p>In quale modo i punti di debolezza possono essere superati per sfruttare le opportunità di sviluppo?</p>
Minacce	<p>S-T</p> <p>In quale modo i punti di forza possono essere utilizzati per contrastare le minacce?</p>	<p>W-T</p> <p>In quale modo i punti di debolezza possono essere superati per contrastare le minacce?</p>

Una riflessione finale

Se l'analisi è sviluppata in modo corretto, si tratta di uno strumento molto interessante poiché **trasforma conoscenze e competenze tecnico-scientifiche disciplinari e settoriali elevate in "conoscenza utilizzabile"**.

Se, al contrario, la fase scientifica non viene sviluppata adeguatamente e l'analisi percettiva è superficiale, **il rischio di banalizzazione dei risultati è molto alto, con la relativa riduzione delle potenzialità esplicative e di orientamento delle decisioni**. Deve quindi essere sempre possibile risalire dalle affermazioni semplificate ai dati ed elaborazioni che le hanno generate.



Giulia Pesaro

giulia.pesaro@polimi.it

Co.O.PE.Ra.Te. Ltd

**Environmental and regional development
research**

via Sant'Ennodio 1/a, 27100 Pavia

**Department of Architecture and Urban
Studies**

Politecnico di Milano

viale Golgi 39, 20133 Milano

PHO +390223995450