

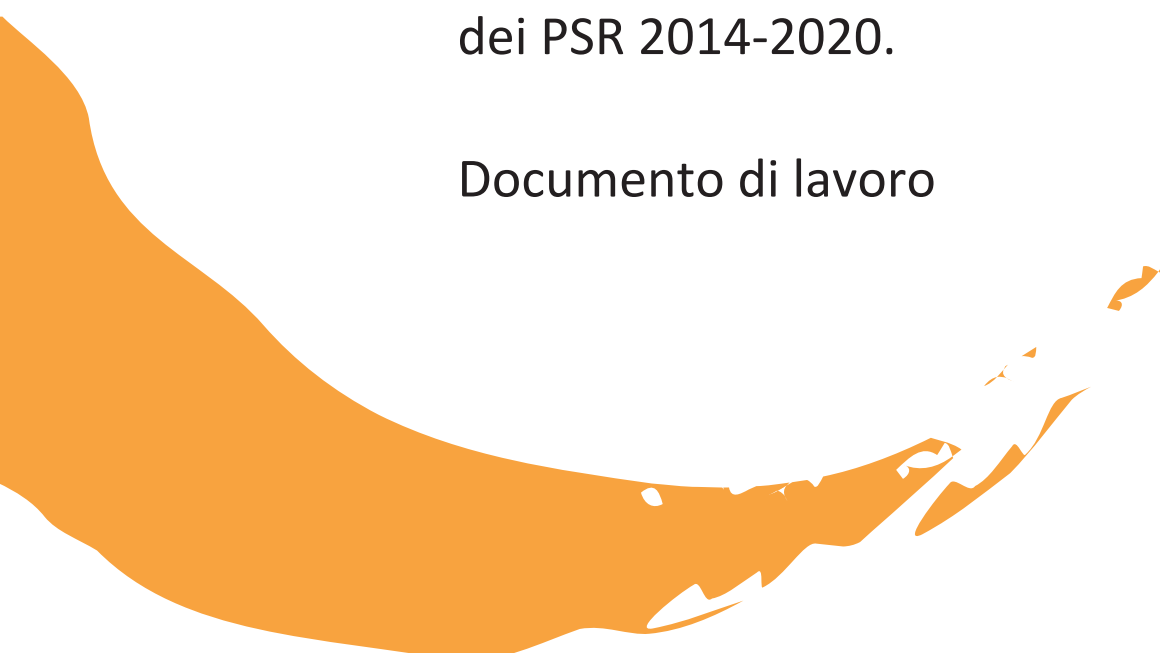


MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE
ALIMENTARI E FORESTALI



Analisi SWOT e identificazione dei fabbisogni dei PSR 2014-2020.

Documento di lavoro



L'AGRICOLTURA A BENEFICIO DI TUTTI



**ANALISI SWOT E IDENTIFICAZIONE DEI FABBISOGNI
DEI PSR 2014-2020**

DOCUMENTO DI LAVORO

Luglio 2013

Documento realizzato nell'ambito delle attività della Rete Rurale Nazionale

Task force: Monitoraggio e Valutazione

Coordinamento TF: Graziella Romito

Vice- Coordinamento TF: Alessandro Monteleone

Autori: Roberto Cagliero, Simona Cristiano

Peer Review: Federica Cislino, Alberto Sturla

Progettazione grafica: Roberta Ruberto

Indice

1.L'ANALISI SWOT E IL DISEGNO DEI PSR.....	7
2.LE INFORMAZIONI DI CONTESTO	7
3.DALL'ANALISI DI CONTESTO ALL'ANALISI SWOT DEL PSR	9
4.L'ANALISI SWOT E IL PARTENARIATO ECONOMICO SOCIALE.....	10
5.DALLA SWOT ALL'ANALISI DEI FABBISOGNI DI SVILUPPO	12
6.LA RAPPRESENTAZIONE DELLA SWOT NEI PSR.....	13
7.LA SWOT NELLAVALUTAZIONE EX ANTE	15
ALLEGATI	17

Premessa

L'analisi SWOT del Piani di Sviluppo Rurale (PSR) è una fase importante di verifica dei fabbisogni e delle opportunità di sviluppo dei territori di riferimento, sulla cui base definire il Programma degli interventi di sviluppo rurale (SR) da attuare nel periodo 2014-2020.

Il proposito che si persegue con questo documento è quello di chiarire alcuni aspetti della sua realizzazione, attraverso la messa a sistema di una serie di informazioni rinvenibili dai diversi documenti regolamentari e di lavoro pubblicati nel corso degli ultimi mesi dalla Commissione Europea (CE). Si coglie inoltre l'occasione per fornire qualche raccomandazione utile per la buona conduzione dell'analisi SWOT.

Il presente documento è indirizzato principalmente alle Autorità di Gestione (AdG) dei PSR 2014-2020 che hanno la responsabilità diretta di realizzazione dell'analisi SWOT e ai consulenti che a vario titolo saranno coinvolti nell'assistenza tecnica, nella valutazione ex-ante (VEXA) e nella valutazione ambientale strategica (VAS).

Nei diversi capitoli saranno affrontati di volta in volta alcuni specifici aspetti legati alla definizione dell'analisi SWOT: le relazioni con l'analisi di contesto, l'utilizzo degli indicatori di contesto, il coinvolgimento attivo del partenariato, la definizione dei fabbisogni, l'inserimento della SWOT nei Programmi.

Negli allegati sono, invece, stati proposti una check-list per la chiusura della SWOT e alcuni strumenti utilizzabili per una lettura più relazionata e dinamica dell'analisi e delle sue componenti.

1. L'analisi SWOT e il disegno dei PSR

L'analisi SWOT è uno strumento di supporto allo sviluppo del disegno di un PSR, in cui l'identificazione dei punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) e delle opportunità (Opportunities) e delle minacce (Threats) del contesto di riferimento del programma, è strumentale alla valutazione della loro possibile interazione, alla valorizzazione dei punti di forza e al contenimento di quelli di debolezza. La SWOT si basa sostanzialmente e logicamente sugli esiti dell'analisi di contesto e sugli indicatori di contesto, comuni e specifici; si relaziona direttamente con il processo di needs assessment, del quale definisce la logica e offre la giustificazione; motiva e spiega, di conseguenza, anche le scelte operate a livello di priorità, di focus area (FA) e di obiettivi trasversali.

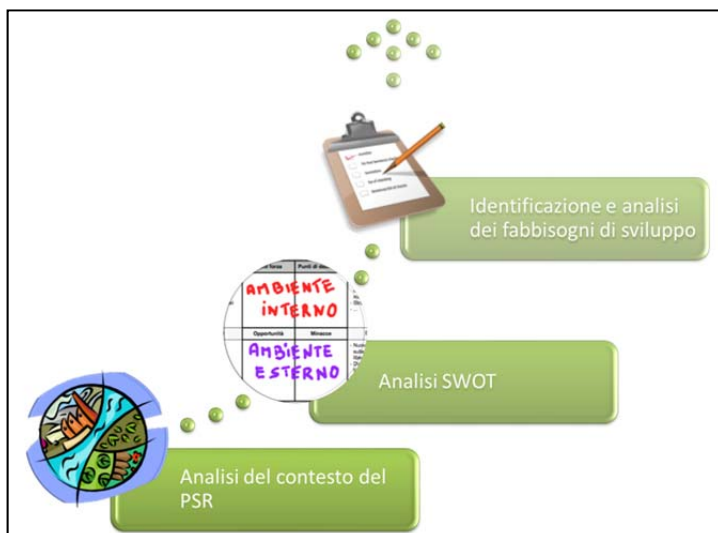
Nell'ottica comunitaria¹ la SWOT svolge anche una funzione di giustificazione delle scelte operate tra le varie domande di sostegno e, pertanto, ne viene richiesta la strutturazione per priorità dello Sviluppo rurale (capitolo 3).

L'analisi SWOT, come quella del contesto di riferimento del Programma e l'analisi dei fabbisogni d'intervento sono di competenza dell'AdG del PSR.

2. Le informazioni di contesto

L'analisi di contesto del PSR riguarda la descrizione quali-quantitativa delle variabili socio-economiche, ambientali e delle tendenze che caratterizzano i territori sui quali interverrà il PSR. Essa fornisce gli elementi sui quali l'analisi SWOT e dei fabbisogni (Needs) andranno a fondarsi, e pertanto deve essere affrontata con un approccio olistico, teso a cogliere tutti gli elementi rilevanti per la definizione della logica d'intervento del PSR e che potranno avere una qualche influenza, diretta e indiretta, sulla sua realizzazione (fig. 1).

Figura 1: Percorso della SWOT analysis



¹ EERDN (2012)

La chiara identificazione e misurazione di tali dimensioni è inoltre fondamentale ai fini della valutazione sugli effetti del programma, che analizzerà i cambiamenti intervenuti sul contesto a seguito degli interventi di SR (valutazione ex-post).

Le informazioni sulle quali si basa l'analisi di contesto sono di tipo quantitativo, qualitativo e relazionale. Nel raccoglierle, un utile quadro di riferimento, ai fini della verifica sulla completezza rispetto alle richieste comunitarie, può essere l'insieme delle priorità e delle focus area entro cui gli interventi di SR verranno definiti.

Le possibili fonti di informazione per le analisi di contesto riguardano le rilevazioni statistiche nazionali e comunitarie (ISTAT, RICA, EUROSTAT, OCSE) prevalentemente in uso per la popolazione degli indicatori comuni di contesto dei PSR (Common Contest Indicators). Su di essi (es. PIL pro capite, tasso di disoccupazione, qualità dell'acqua) verrà fondata la **descrizione quantitativa** del contesto, relativa, ad esempio, alla situazione e alle dinamiche economiche, sociali e ambientali del territorio.

Le informazioni di carattere qualitativo e relazionale possono essere raccolte tramite studi, letteratura, relazioni su passate attività di valutazione e analisi settoriali. Esse alimentano principalmente l'analisi qualitativa del contesto, utile a integrare e motivare le evidenze di quella quantitativa in merito, ad esempio, agli aspetti relazionali tra attori dei sistemi territoriali (imprese, ricerca e consulenza; GAL e sviluppo locale; organizzazioni professionali e filiera); alle relazioni tra dinamiche di sviluppo intersettoriale; peri-urbane, urbano-rurale e costiere e tra politiche territoriali; aspetti relativi al capitale umano locale (comportamenti, aspettative, capacità).

L'uso degli indicatori di contesto, comuni o specifici per l'area di Programma, nell'analisi SWOT, è opportuno, se non necessario, per dare evidenza, e misurazione, agli aspetti che più caratterizzano il contesto, in termini di forze, debolezze, opportunità e minacce.

L'uso degli indicatori comuni è obbligatorio nelle analisi di contesto e delle SWOT dei PSR 2014-2020. Per essi, la CE ha fornito uno specifico database, in parte già compilato, completo di fonti da utilizzare per la raccolta dei dati e di unità di misura da utilizzare. Il database, integrato dalla RRN in base ai dati disponibili a livello nazionale, è scaricabile dal portale della Rete² e può essere utilizzato dalle AdG, oltre che integrato e aggiornato. Tali indicatori devono tuttavia essere considerati informazioni minime per l'analisi di contesto, da integrare, a cura degli SM, con indicatori specifici di programma. Questi ultimi sono tesi a caratterizzare meglio e con maggiore puntualità i sistemi territoriali di riferimento dei PSR, in relazione, ad esempio a specifiche scelte di zonizzazione delle aree³, anche attraverso l'utilizzo di sistemi informativi territoriali specifici.

Qualora i dati necessari a popolare un particolare indicatore comune non siano disponibili, la CE ha chiarito che sarà possibile utilizzare, in via provvisoria, una proxy o indicatore sostitutivo. Esso non rappresenta, dunque, un'alternativa ai CCI, ma una soluzione transitoria e viene definito sulla base dell'unità di misura del rispettivo indicatore comune, può fare riferimento a fonti diverse da quelle previste per

² Disponibile alla pagina "Monitoraggio e Valutazione" del portale www.reterurale.it.

³ Ad esempio, alcuni Stati membri utilizzano criteri di zonizzazione differenti da quelli dell'OCSE, come proposto negli indicatori comuni. Su questo punto, la Commissione ha chiarito che è necessario popolare gli indicatori utilizzando la zonizzazione OCSE. Tuttavia, gli Stati membri possono utilizzare le proprie definizioni di aree rurali (es. zonizzazione PSN) per stabilire la strategia, avvalendosi delle statistiche specifiche, quali indicatori specifici e dunque aggiuntivi.

quest'ultimo e deve essere fondato su un'adeguata metodologia di calcolo⁴.

3. Dall'analisi di contesto all'analisi SWOT del PSR

L'analisi SWOT è fondata sull'analisi del contesto del PSR di cui fornisce una lettura, in chiave appunto SWOT, delle componenti strutturali e di tendenza delle aree rurali coperte dal PSR, evidenziandone le principali caratteristiche e specificità, al fine di favorire le scelte strategiche circa le priorità, gli obiettivi e le misure da prendere (fig.1).

L'analisi SWOT deve dunque essere esaustiva e restituire il quadro ordinato e completo del contesto del programma riletto in chiave SWOT. In questo senso, un aspetto di rilievo è dato dall'inclusione degli elementi di contesto ambientale sui quali dovrà esprimersi il soggetto preposto alla Valutazione ambientale strategica (VAS).

Essa è generalmente rappresentata attraverso una matrice⁵, ma no solo⁶, divisa in quattro quadranti (fig. 2), nei quali si hanno: i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce. Convenzionalmente nella parte alta della matrice si collocano gli aspetti interni, che fanno parte del sistema e che rappresentano dunque le dimensioni su cui è possibile intervenire, che caratterizzano in positivo e in negativo l'oggetto di analisi (comunità, territorio, settore, organizzazione, ecc); nella parte bassa sono riportati i fattori che non dipendono dall'organizzazione, le forze, le tendenze e i fattori, esterni all'oggetto di analisi, che possono offrire sostegno e possibilità di sviluppo e quelli che potrebbero peggiorare e rendere critica la situazione o limitare le possibilità future. I fattori esterni possono includere le questioni macroeconomiche, il cambiamento tecnologico, la legislazione, cambiamenti socio-culturali, cambiamenti di politica, etc..

Diversa è invece l'interpretazione comunitaria dei fattori di SWOT: i punti di forza e di debolezza riguardano gli attributi positivi e negativi esistenti, mentre le opportunità e le minacce riguardano il futuro (CE, 2013 a).

Nel fare l'analisi è comunque utile ricordare che i temi possono essere visti come punti di forza o di debolezza, minacce od opportunità, a seconda del programma e della zona interessata e della chiave di lettura utilizzata: un punto di forza settoriale potrebbe, ad esempio, rilevarsi una debolezza o una minaccia in senso ambientale.

⁴ Diversi documenti di lavoro sono reperibili sul portale della Rete Rurale Nazionale, nella sezione Monitoraggio e Valutazione e sul sito della Rete Europea per la Valutazione dello Sviluppo rurale: <http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/229>; <http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/en/>.

⁵ Tra i tools in allegato sono presentati alcuni metodi utilizzati generalmente per l'analisi delle SWOT.

⁶ Ad esempio attraverso una descrizione delle scelte compiute e delle motivazioni, una narrazione delle tendenze, l'ausilio di figure e grafici esplicativi.

Figura 2: La restituzione della SWOT analysis in forma di matrice

Esempi	Punti forza	Punti di debolezza	Esempi
<ul style="list-style-type: none"> - Leadership diffusa - Buona conoscenza del settore - Competenze del personale - ... 	<p>AMBIENTE INTERNO</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Cattiva immagine - Mancanza di competenze manageriali - Strutture obsolete - ...
Esempi	Opportunità	Minacce	Esempi
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del numero di immigrati - Crescita della domanda - Nuovi opportunità imprenditoriali per nuovi bisogni - ... 	<p>AMBIENTE ESTERNO</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Nuova normativa sulle liberalizzazioni - Diminuzione della tipologia di utente - Cambiamenti nei bisogni dei clienti - ...

Fonte: Valut-azione.net

Inoltre, le voci della SWOT non dovrebbero essere considerate a se stanti ma messe in relazione reciproca, in modo da analizzarne le dinamiche che da esse possono svilupparsi.

Nel quadro della regolamentazione comunitaria e della funzione di giustificazione delle scelte operate dal decisore politico, l'analisi SWOT dovrebbe coprire le aree d'intervento relative alle 6 priorità dello SR e le 18 focus areas (FA), ai tre obiettivi trasversali della PAC, e ai sottoprogrammi tematici⁷. Questo, indipendentemente dal fatto che particolari misure siano o meno attivate, o se qualsiasi settore è incluso o escluso. In tal senso, al fine di garantire la copertura di tutti i suddetti elementi, sarà possibile sviluppare delle analisi SWOT dettagliate per priorità e focus area. Tuttavia il PSR dovrà riportare una SWOT generale e complessiva di descrizione del territorio su cui agirà il Programma (successivo cap. 4).

Qualora attivati, per ciascuno dei sottoprogrammi sarà necessario separatamente prevedere specifiche SWOT, valutazioni dei bisogni, logiche d'intervento, scelte delle misure, definizioni degli obiettivi, pianificazioni delle azioni, le allocazioni delle risorse e meccanismi d'implementazione.

Infine, la SWOT per lo sviluppo rurale dovrà essere coerente con quella della VAS e con le analisi svolte per gli altri programmi del QCS e la valutazione dei bisogni dovrà essere complementare a quella di altri programmi del QCS, come indicato nell'accordo di partenariato.

4. L'analisi SWOT e il Partenariato Economico Sociale

La CE richiede che l'analisi SWOT venga condivisa con tutte le parti portatrici di interessi (stakeholder) nel PSR: organizzazioni di produttori e altri rappresentanti delle filiere, dei potenziali beneficiari e destinatari del PSR; soggetti rappresentanti delle altre politiche territoriali; autorità ed esperti VAS; organismo pagatore; GAL; comunità locali, Istituti di ricerca, Ministero, enti delegati.

Questo implica l'opportunità di avviare percorsi di stakeholders analysis⁸ finalizzati all'individuazione di tutti i soggetti portatori d'interesse da coinvolgere, sin dall'analisi SWOT, nella definizione del PSR. Gli

⁷ A questo proposito, si ricorda che occorre anche spiegare perché le operazioni specifiche previste per un sottoprogramma potrebbero portare risultati migliori rispetto al Programma principale.

⁸ A questo fine possono essere utilizzate varie tecniche di mappatura e analisi degli stakeholder fondate, ad esempio, sulla loro capacità di influenza e la legittimazione nel contesto di riferimento, o sulla loro importanza rispetto ad altri gruppi (Cagliero e Matassi, 2011).

stakeholder dovranno poi essere coinvolti nella fase di needs assessment, per la definizione della strategia di intervento del PSR.

La loro partecipazione può favorire l'emersione di nuove informazioni sul contesto del PSR e di sue chiavi di lettura diverse da quelle dei decisori politici, oltre che offrire l'opportunità di cogliere le aspettative e i valori attribuiti dagli stakeholder alle priorità dello sviluppo rurale e potrebbe contribuire a raggiungere un consenso sulle scelte di programmazione.

A questo proposito, la partecipazione del soggetto preposto alla valutazione ambientale strategica⁹ è fortemente raccomandabile al fine di garantire che tutte le variabili di sviluppo sostenibile vengano prese in considerazione in maniera adeguata. Tale partecipazione può inoltre supportare il processo, richiesto dalla CE, di integrazione dei risultati della VAS nella VEXA.

Tra le tecniche di coinvolgimento del partenariato si può fare riferimento a quelle più generalmente utilizzate nella progettazione partecipata di programmi pubblici e, fra le altre, l'european awarness scenario, i focus group con testimoni privilegiati e l'open space technology.

Indicazioni operative: Analisi di contesto e SWOT

- *La SWOT e la valutazione dei bisogni sono due diverse e distinte sezioni del PSR*
- *La SWOT è uno strumento, non un fine in se stesso*
- *Per le AdG: è uno strumento per disegnare la strategia dei PSR*
- *Per la Commissione: è uno strumento per valutare la strategia proposta nei PSR e per acquisire adeguate informazioni sul territorio*
- *Fondare la SWOT sulle evidenze derivanti dall'analisi di contesto del PSR*
- *Utilizzare l'analisi SWOT come strumento per organizzare e sintetizzare la complessità dell'analisi di contesto*
- *Evidenziare le differenze territoriali, quando hanno rilevanza sostanziale per lo sviluppo della strategia del PSR*
- *Non considerare gli indicatori di contesto come l'unico strumento per descrivere la situazione di partenza del territorio*
- *Prevedere la raccolta di dati utili a evidenziare le specificità territoriali e non solo ad alimentare popolare gli indicatori comuni*
- *Coinvolgere in modo attivo il partenariato*
- *Non "congelare" i risultati in quattro scatole separate fra loro*
- *Non utilizzare solo gli indicatori comuni, ma costruire un quadro di informazioni specifiche*
- *Non disegnare la SWOT senza avere un'idea su quali aree possono essere più rilevanti gli interventi*
- *Non presentare la matrice SWOT senza una adeguata sintesi narrativa, che ne illustri il processo e le scelte e che spieghi le diverse opzioni affrontate*
- *Non fare solo un mero aggiornamento dell'analisi SWOT dell'attuale PSR*
- *Non eliminare troppo rapidamente una voce potenziale per la SWOT Non sviluppare un'analisi SWOT neutra, cioè una semplice lista, ma descriverne il processo relazionale*
- *Fornire elementi chiari, e condivisi con il partenariato, di giustificazione delle scelte del PSR*
- *Richiedere un feedback informale del proprio Desk Officer sulle prime bozze della SWOT e dell'analisi dei fabbisogni*

⁹ A questo proposito, giova ricordare che la VAS è un processo partecipato e parte degli stakeholder della SWOT e della VAS sono comuni. Le fasi del processo di coinvolgimento degli stakeholder potrebbero dunque essere svolte in comune.

5. Dalla SWOT all'analisi dei fabbisogni di sviluppo

L'analisi dei fabbisogni di sviluppo è fondata sull'analisi del contesto del territorio di riferimento del PSR e della sua SWOT di programma, e rappresenta il passaggio logico per la definizione degli interventi da attuare col fine di sostenere i punti di forza, rafforzare i punti di debolezza, combattere le minacce e investire sulle opportunità di sviluppo.

Nella logica della programmazione comunitaria, essa prevede l'applicazione congiunta di modelli di analisi centrati, da una parte sulla domanda d'intervento proveniente dai sistemi territoriali e i loro attori, (analisi SWOT) e, dall'altra sull'offerta, attraverso il menu dei possibili interventi previsti per lo SR articolati nei tre obiettivi trasversali della PAC, per priorità e FA. .

Il Needs assessment è l'analisi dei fabbisogni di sviluppo e riguarda la definizione dei cambiamenti attesi per le aree di riferimento e delle priorità di intervento del PSR. Anche se, di fatto, le indicazioni della CE ne riducono la portata ad una elencazione e descrizione dei fabbisogni (fig. 3). Essa dovrà, in ogni caso, essere articolata per ciascuna delle priorità e delle FA dello SR e per i tre obiettivi trasversali della PAC. Ciascun fabbisogno di sviluppo dovrà coprire almeno una FA o un obiettivo trasversale.

L'intero percorso, di identificazione e analisi dei fabbisogni di sviluppo delle aree rurali, prevede l'utilizzo di metodi partecipativi di raccolta e prioritizzazione delle istanze degli stakeholder che, a diverso titolo, sono parti interessate all'attuazione del PSR e ai suoi effetti. L'implementazione di tecniche di analisi quantitativa è inoltre raccomandata a supporto dell'identificazione delle priorità (es. multi-criteria analysis, analisi costi-benefici).

L'analisi dei fabbisogni comprende dunque:

- la consultazione degli stakeholder finalizzata all'emersione delle istanze, alla condivisione e al consenso sui cambiamenti attesi e sulle priorità di intervento. In questa fase è importante far emergere e bilanciare le varie istanze di carattere politico, sociale, economico e ambientale dei diversi comparti del sistema territoriale di riferimento.
- l'analisi delle relazioni reciproche tra i fabbisogni emersi, i cambiamenti attesi e le priorità d'intervento identificate. Questo, in particolare, potrà poi supportare le scelte in merito all'integrazione tra misure di intervento e l'attivazione di sub-programmi.
- la verifica delle esigenze di intervento e definizione degli obiettivi di cambiamento attesi per il soddisfacimento di requisiti e priorità comunitari (es: EU2020; direttive ambientali).

Indicazione operative: SWOT e Needs assessment

- *Nell'effettuare l'analisi del contesto, coprire tutti gli obiettivi e le priorità come punto di partenza per la definizione delle priorità/esigenze*
- *Garantire la massima copertura dei diversi comparti dei sistemi territoriali nel coinvolgimento degli stakeholder, in modo da non lasciare fuori nessuno.*
- *Evitare incontri bilaterali che possano portare a istanze fra loro avversanti o non coerenti.*
- *Coinvolgere gli stakeholder non solo per fini di consultazione, ma soprattutto di concertazione sulle priorità di sviluppo*
- *Rendere trasparente il processo di concertazione degli stakeholder attraverso la verbalizzazione dei risultati degli incontri.*
- *Utilizzare tecniche di ricomposizione delle istanze, in modo da non lasciare a nessuno la sensazione di non essere stato ascoltato/non aver avuto voce in capitolo.*
- *Dare priorità a quei fabbisogni che possono essere affrontati solo con il Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR).*
- *Verificare che ogni fabbisogno sia direttamente correlato a una FA o a un obiettivo trasversale della PAC*

6. La rappresentazione della SWOT nei PSR

I documenti che chiariscono le modalità di rappresentazione dell'analisi SWOT nel Programma di Sviluppo Rurale (PSR) ai fini della trasmissione alla CE sono i working paper sui contenuti del PSR e quello sulle modalità di compilazione dei campi in SFC2014(CE, 2012; CE, 2013a e 2103b).

Essi chiariscono che l'analisi SWOT dovrà essere prevista al capitolo (§) 4.1 del PSR, separata dall'analisi dei fabbisogni (Needs assessment), descritto nel § 4.2., e la sintesi dell'analisi di contesto ne è una sezione (§ 4.1.1).

Le SWOT andranno elencate e descritte separatamente nelle sezioni da §4.1.2. a 4.1.5.

Infine le tabelle relative agli indicatori di contesto andranno compilate in due sezioni separate del § 4.1.6.: gli indicatori comuni in § 4.1.6.1. e quelli specifici di programma in § 4.1.6.2.

In totale, in base alle indicazioni del documento SFC2014, l'analisi SWOT dovrà comprendere al massimo 20 pagine, più le tabelle relative agli indicatori (§4.1.6.) (fig. 3).

Inoltre, dal documento si evince che, l'analisi SWOT dovrà essere rappresentata a livello di programma e non dettagliata per priorità e FA.

Sarà invece l'analisi dei fabbisogni che, fondata sulle sue evidenze, dovrà essere sviluppata per ciascuna priorità e FA del PSR e per i tre obiettivi strategici della PAC (fig. 4).

La tabella 1, relativa agli indicatori comuni di contesto, risulterà precaricata con i dati già presenti nel database messo a disposizione dalla CE, lasciando ai singoli Stati Membri la possibilità di modificarne i contenuti, qualora fosse necessario. Mentre dovrà essere compilata a cura dello Stato Membro la tabella 2, relativa agli indicatori specifici di contesto che verranno definiti a livello di programma.

Figura 3: Modalità di rappresentazione della SWOT analysis nel PSR

4.1 ANALISI SWOT

4.1.1. Descrizione generale della situazione della zona del programma, basata su indicatori di contesto comuni e specifici del programma e su informazioni di carattere qualitativo
max 28.000 battute; approssimativamente 8 pagine; figure utilizzabili
4.1.2. Punti di forza
max 10.500 battute, appros. 3 pagine; figure utilizzabili
4.1.3. punti di debolezza
max 10.500 battute, appros. 3 pagine; figure utilizzabili
4.1.4. Opportunità:
max 10.500 battute, appros. 3 pagine; figure utilizzabili
4.1.5. Minacce
max 10.500 battute, appros. 3 pagine; figure utilizzabili

4.1.6.1. Indicatori di contesto comuni (modello precaricato; valori modificabili dallo SM).

Situazione socio-economica e rurale			
Denominazione [128 battute - obbligatorio]	Unità di misura	Valore dell'indicatore [obbligatorio]	Commento (256 battute)
Aspetti settoriali			
Denominazione [128 battute - obbligatorio]	Unità di misura	Valore dell'indicatore [obbligatorio]	Commento (256 battute)
Ambiente / clima			
Denominazione [128 battute - obbligatorio]	Unità di misura	Valore dell'indicatore [obbligatorio]	Commento (256 battute)

Tabella 1: Indicatori di Contesto comuni

4.1.6.2. Indicatori di contesto specifici del programma

Situazione socio-economica e rurale			
Denominazione [128 battute - obbligatorio]	Unità di misura	Valore dell'indicatore [obbligatorio]	Commento (256 battute)
Aspetti settoriali			
Denominazione [128 battute - obbligatorio]	Unità di misura	Valore dell'indicatore [obbligatorio]	Commento (256 battute)
Ambiente / clima			
Denominazione [128 battute - obbligatorio]	Unità di misura	Valore dell'indicatore [obbligatorio]	Commento (256 battute)

Tabella 2: Indicatori di contesto specifici

4.2 IDENTIFICAZIONE DEI FABBISOGNI

Il prospetto seguente è generato in automatico, a partire dalla sezione 4.2.1 – Valutazione dei fabbisogni).

Figura 4: Modalità di rappresentazione del Needs Assessment nel PSR

Priorità A	
Focus area	Descrizione dei fabbisogni
Focus area (1A)	•

	•
Focus area (2A)	• •
Priorità B	
Focus area (1B)	• •
Focus area (2B)	• •
[...]	
4.2.1. Analisi dei fabbisogni: <ul style="list-style-type: none"> – Priorità/Focus Area: Lista delle priorità/FA interessate (almeno una FA è obbligatoria) – Obiettivi trasversali: Lista delle tematiche trasversali interessate (Almeno un obiettivo trasversale è obbligatorio) – Descrizione dei fabbisogni: max 1.750 battute, appros. 1/2 pagina; figure ammesse 	

7. La SWOT nella Valutazione ex ante

La valutazione ex ante, nell'attuale impostazione comunitaria, svolge una funzione di analisi della teoria del programma, relativa alla verifica dell'intervento logico e della coerenza interna ed esterna e alla consistenza delle sue dotazioni finanziarie.

Al riguardo, il ruolo del valutatore ex ante è dunque quello di contribuire a garantire che quanto proposto nel Programma segua un'impostazione logica chiara e sia giustificato dall'analisi del contesto: le priorità proposte, gli obiettivi, le misure e le dotazioni di risorse dovranno essere adeguate alle esigenze rilevate (e definite nel needs assessment) e alle priorità comunitarie. Sulla SWOT in particolare, il valutatore ex ante, insieme agli esperti VAS, fornisce un giudizio di merito sulla coerenza e la completezza dell'analisi stessa e sulla capacità di identificare in modo chiaro i principali fabbisogni, oltre che esprimere un parere sull'utilizzo degli indicatori di contesto.

Per quanto concerne la VAS, inoltre, il valutatore ex-ante deve formulare un giudizio sulla reale presa in considerazione, all'interno del PSR, degli esiti di tale valutazione.

Le linee guida propongono un percorso di verifica della SWOT da attuare in quattro step principali: (a) valutazione della completezza della SWOT; (b) valutazione ed eventuale completamento del quadro degli indicatori e dei metodi di stima proposti; (c) esame della capacità di descrivere il punto di partenza del *needs assessment*; (d) valutazione della coerenza complessiva della SWOT nel proporre l'analisi del Programma (EENRD, 2012, Cagliari e De Matthaëis, 2012)¹⁰.

Indicazioni operative: valutare la SWOT

- Sottolineare tutti gli elementi poco chiari sia come S e W, che come O e T
- Mettere gli elementi della SWOT sempre in rapporto tra di loro

¹⁰ Diversi documenti di lavoro sono reperibili sul portale della Rete Rurale Nazionale, nella sezione Monitoraggio e Valutazione e sul sito della Rete Europea per la Valutazione dello Sviluppo rurale

<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/229>

<http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/en/>

-
- Collegare il passato con il futuro (tendenze e progetti)*
 - Collegare la SWOT all'analisi di contesto e all'identificazione dei fabbisogni*
 - Condividere un terreno comune con gli altri fondi del QSC*
 - Identificare i percorsi sottostanti, i fenomeni osservati e definire le opzioni emergenti*
 - Valutare il coinvolgimento delle parti interessate nel processo di programmazione*

Allegati

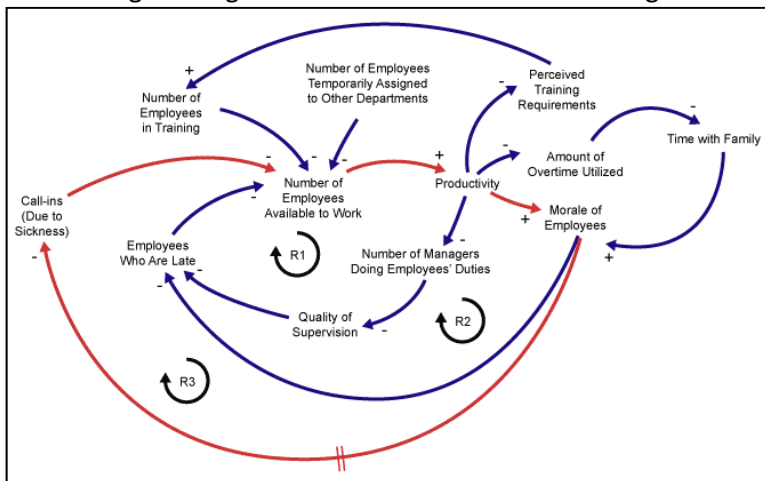
Checklist per la chiusura della SWOT

Completezza	l'analisi è adeguata, sulla base di dati completi e appropriati (indicatori di contesto), e può fornire un quadro olistico della zona di programmazione?
Interconnessione	la determinazione dei fabbisogni trova fondamento e giustificazione in modo adeguato nella SWOT?
Complementarietà nell'accordo di partenariato	è coerente e complementare con le analisi svolte per altri programmi del QCS, come indicato
Coerenza	è coerente con la VAS?
Trasversalità	tiene correttamente conto degli obiettivi trasversali della strategia UE 2020?
Specificità	consente di evidenziare le esigenze specifiche di particolari gruppi di stakeholder o territori?
Esperienza	tiene in giusto conto le lezioni passate?
Sottoprogrammi	fornisce le motivazioni di eventuali sottoprogrammi tematici?
Partecipazione	è stata sviluppata con la partecipazione attiva dei territori e dei portatori di interesse?

Toolkit per la SWOT

Causal Loop Diagrams

Utile per rappresentare visioni diverse e interessi anche contrastanti degli stakeholder. È uno schema che aiuta a visualizzare come delle variabili correlate s'influenzano a vicenda attraverso l'uso di un diagramma causale (diagramma causa-effetto, o mappa dei circuiti causali, o albero delle cause) costituito da un insieme di nodi che rappresentano le variabili collegate tra loro. Le relazioni tra queste variabili, rappresentate da frecce, possono essere etichettate come positive o negative. Una relazione causale positiva indica che i due nodi manifestano un cambiamento nella stessa direzione; mentre una relazione causale negativa significa che i due nodi cambiano lungo reazioni opposte. (Bezzi, 2011; Mella, 2000)



Fonte:isixsigma.com

SWOT relazionali (o dinamicizzate)

Utile per rendere l'analisi SWOT più informativa e propositiva, dando evidenza a ciò che è davvero essenziale, attraverso l'assegnazione di punteggi che quantificano l'entità e la natura delle relazioni tra le categorie SWOT. Questo consente anche di gestire il fatto che ciò che appare come una forza da un punto di vista, può rivelarsi una debolezza sotto una ottica differente. Dopo l'identificazione degli elementi di forza, debolezza, etc. (possibilmente realizzata con un gruppo di esperti), questi vengono messi in relazione con un confronto a coppie e vengono loro attribuiti dei punteggi in merito al segno e alla forza delle relazioni. L'analisi dei punteggi per riga consente di evidenziare i benefici netti di un intervento alla luce di tutti gli altri elementi concorrenti, compresi quelli potenzialmente negativi; l'analisi per colonna mostra, invece, quali siano i principali fattori intervenienti sui quali agire (Bezzi, 2005).

		F		D		O		M	
		Meccanismo rodato (perno)	Legami con altre misure	Obiettivi reali colti in modo parziale	Mancanza di una vera strategia	Introduzione PA e pacchetto giovani	Azioni sul contesto (potenziamento asse III)	Complessità di implementazione	Riduzione delle risorse
F	Meccanismo rodato (perno)		-1	0	1	-1	0	-2	0
	Legami con altre misure	1		-1	-1	2	1	-1	-1
D	Obiettivi reali colti in modo parziale	1	-1		2	-1	-1	1	1
	Mancanza di una vera strategia	1	-1	1		-2	-1	1	-1
O	Introduzione PA e pacchetto giovani	-2	2	-1	-2		1	-1	-1
	Azioni sul contesto (potenziamento asse III)	-1	2	-1	-2	2		-1	-1
M	Complessità di implementazione	-1	1	1	2	2	1		1
	Riduzione delle risorse	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Cagliero e Novelli, 2005

Analisi semplificata di cross-impact (tecniche di scenario)

Utile per identificare le forze motrici (driving force, DF) di un contesto e ridurre l'eccesso di dati da trattare. La driving force è un concetto che aiuta a identificare le tendenze di fondo che provocano cambiamenti a lungo termine della società, della tecnologia, della politica, ecc. È importante adottare un approccio pragmatico: descrivere sinteticamente la forza motrice, i fattori che la rafforzano, i fattori che possono indebolirla, i percorsi di cambiamento, ecc. Avendo individuato un numero limitato di DF, è possibile applicare un'analisi semplificata di cross-impact. Le DF sono poste in una matrice sulla cui base si valuta ciascun punto di incrocio in relazione all'influenza di una forza motrice su un'altra. Spesso si ricorre a una visualizzazione attraverso un sistema di coordinate per evidenziare le DF più attive e più interagenti: si tratta delle leve fondamentali di cambiamento (Bishop *et al.*, 2007).

Active relationship to from	1. Motorized individual traffic	2. Pedestrians	3. Traffic infrastructure	4. Tourism attraction	5. Countryside	6. Air/noise	7. Trade/business	Active sum (AS)	Quotient (AS/PS)
1. Motorized individual traffic	-	3	2	3	1	3	2	14	1.4
2. Pedestrians	1	-	1	1	1	0	2	6	0.5
3. Traffic infrastructure	3	2	-	3	3	2	3	16	2.3
4. Tourism attraction	2	1	0	-	1	1	3	8	0.5
5. Countryside	1	3	2	3	-	1	1	11	1.2
6. Air/noise	1	3	0	3	2	-	1	10	1.1
7. Trade/business	2	1	2	2	1	2	-	10	0.8
Passive sum (PS)	10	13	7	15	9	9	12		
Product (AS*PS)	140	78	112	120	99	90	120		

Fonte: hotelmule.com

Approccio Solution-focused

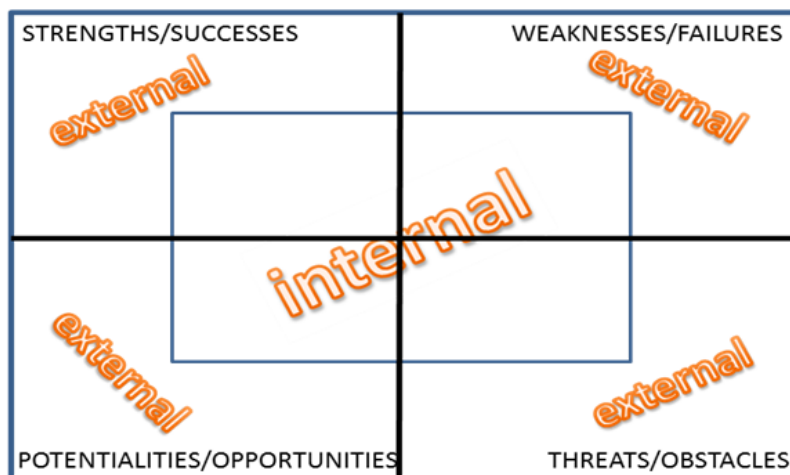
Utile per collegare ogni categoria SWOT in relazione a una questione o una soluzione mirata. Si tratta di un approccio derivato dalla ricerca sociale, dal *counseling* e dalla consulenza aziendale, e prevede sostanzialmente due principi: l'attenzione è focalizzata sullo sviluppo di soluzioni per raggiungere obiettivi e risolvere problemi; la ricerca s'impone su ciò che può funzionare. Questo processo fornisce un collegamento diretto con gli obiettivi e le priorità stabiliti nelle fasi successive di disegno di del PSR (EENRD, 2012). I problemi vengono riconosciuti ed interpretati in modo da rendere evidente ciò che deve cambiare e ciò che deve essere raggiunto:

- Punti di forza: come possiamo usarli come leve per il cambiamento?
- Punti di debolezza: che cosa possiamo fare per neutralizzarli?
- Opportunità: come possiamo coglierle?
- Minacce: come possiamo scongiurarle?

Approccio SEPO (Succès/Echecs/Potentialités/opportunités)

Spesso valutatori e analisti utilizzano per attribuire "punti di forza" e "debolezza" di fattori interni e "opportunità" e "minacce" a quelli esterni, ma questa non è una visione sempre condivisa. Infatti, secondo alcuni ricercatori sarebbe più opportuno procedere a identificare le quattro categorie SWOT sempre in relazione all'interno o all'esterno del sistema. La finestra SEPO fornisce un modello grafico per la presentazione di tale metodo. L'approccio SEPO, inoltre, considera esplicitamente i successi e i fallimenti osservati in passato (che sono spesso assenti nelle matrici SWOT).

SEPO Window



Fonte: kek.ch

Approccio PEST

Una analisi SWOT può essere combinata con l'analisi PEST (Politica, Economia, Società, Tecnologia), che concentra l'attenzione esclusivamente sull'ambiente esterno. L'analisi è focalizzata sulla valutazione di quattro variabili macro-ambientali, che non possono essere governate in qualche modo, ma che possono avere una marcata influenza in termini, appunto, di opportunità o minaccia nel presente e, soprattutto,

to, nel futuro¹¹. Le variabili PEST sono:

- Politica: il contesto politico può condizionare fortemente il contesto generale e quelli settoriali;
- Economia: la situazione economica può influenzare le scelte e le strategie, condizionando ad esempio la capacità di spesa di beneficiari o delle stesse amministrazioni.
- Società: le tendenze sociali e culturali, oppure cambiamenti nella struttura socio-demografica;
- Tecnologia: le dinamiche tecnologiche possono modificare radicalmente l'ambiente in cui si agisce.

Esempi	Fattori Politici	Fattori economici	Esempi
- Stabilità politica e ciclo politico - politiche di regolamentazione e derogazione - Legislazione del settore - ...			- Disoccupazione - Andamento dei prezzi - Tassi di interesse - Inflazione - ...
Esempi	Fattori Sociali	Fattori Tecnologici	Esempi
- tendenze socio-demografiche - Distribuzione del reddito - Distribuzione della scolarità - Nuovi rapporti di genere e familiari - ...			- Obsolescenza della tecnologia - Infrastrutture digitali - Nuove tecnologie - ...

Fonte: valut-azione.net

¹¹ L'analisi SLEPT unisce alle precedenti quattro variabili il fattore legale, mentre l'analisi STEEPLE unisce anche gli aspetti ambientali ed etici per un totale di sette variabili macro-ambientali.

Principali riferimenti

Bezzi C. (2005), "Rendiamo dinamica la SWOT", in *Rassegna Italiana di Valutazione*, n. 31.

Bezzi C. (a cura di) (2011), Glossario della ricerca valutativa, Versione 6.0.1, valutazione.it.

Bishop P., Hines A., Collins T. (2007), "The current state of scenario development: an overview of techniques", in *Foresight*, vol. 9, no. 1.

Cagliero R., De Matthaeis S. (2012), Sintesi delle linee guida sulla valutazione ex-ante dei PSR 2014-2020, Rete Rurale Nazionale, Roma.

Cagliero R., Matassi E. (a cura di) (2011), Orientare la valutazione dello sviluppo rurale verso gli stakeholder, Rete Rurale Nazionale, Roma.

Cagliero R., Novelli S. (2005), "Insediamento giovani: un tentativo di interpretazione mediante SWOT dinamica", in *Agriregionieuropa*, n.3.

Commissione Europea (2012) Working Paper "Elements of strategic programming for the period 2014-2020" - Working paper prepared in the context of the Seminar on "Successful Programming" EAFRD 2014-2020 Brussels, 6th and 7th December 2012.

Commissione Europea (2013a) Draft Working Document "SFC2014 technical guidance - Proposed structure of the content of a Rural Development Programme (Article 9, paragraph 1).

Commissione Europea (2013b) Draft Working Document Content of a Rural Development Programme (Article 9, paragraph 1).

EERDN (2012) "Getting the most from your RDP: Guidelines for the Ex-Ante evaluation RDPs 2014-2020" Draft, August 2012.

Mella P. (2000), "Le mappe causali di processi e sistemi", *EconomiaAziendaleweb*, www.ea2000.it.

<http://www.isixsigma.com>

<http://hotelmule.com>

<http://www.valut-azione.net/>

<http://www.valutazione.it/>

<http://www.ea2000.it>

<http://www.kek.ch>

<http://www.reterurale.it>

<http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/en/>