

L'analisi di contesto e l'analisi SWOT



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

FormezPA



Autore: Luca De Pietro, Sabrina Onano

Creatore: Formez PA

Diritti: Regione Autonoma della Sardegna

Data: Dicembre 2017

L'analisi di contesto e l'analisi SWOT

Obiettivo

Mappare con precisione la “situazione digitale” del **contesto di riferimento** è sicuramente un **aspetto** molto importante da cui si deve partire per la definizione dell'Agenda Digitale.

Cerchiamo di capire come può essere fatta questa mappatura che consente di avere un **quadro preciso** di quale sia la **situazione digitale** di partenza di un territorio. ---

La mappatura del contesto deve essere fatta prendendo in considerazione diversi **fattori**:

- le **politiche** e le principali **strategie digitali** che hanno avuto una **applicazione** sul territorio di riferimento
- una serie di **indicatori sul livello di digitalizzazione** dell'**economia** e della **società** del contesto di riferimento. In questo caso la possibilità di utilizzare gli stessi indicatori del DESI anche su scala locale rappresenta una importante **opportunità** per il **confronto a livello nazionale ed internazionale**
- indicatori su singole **progettualità o azioni** particolarmente **significative** per il contesto e che hanno già prodotto degli **effetti** in termini specifici;
- la **rete di soggetti e degli attori** attivi sul territorio che hanno avuto un **ruolo diretto ed indiretto** nello sviluppo dell'economia e della società digitale locale.

Ovviamente tutte queste informazioni vanno poi utilizzate per realizzare un'attenta **analisi SWOT**: ovvero avviare un processo strutturato per identificare i punti di forza (Strength), di debolezza (Weakness), le opportunità (opportunities) e le minacce (threats) **indispensabili per definire la nuova strategia digitale**.

Proviamo a vedere adesso come realizzare questa analisi di contesto.

Politiche e Strategie digitali attuate ed in corso

Per quanto riguarda le **principali politiche e strategie digitali** che sono state **attuate o in corso** si tratta di passare in rassegna quali ricadute hanno avuto sul contesto di riferimento:

- in primo luogo partendo dalle politiche precedenti dell'ente di riferimento in termini di **obiettivi strategici** e **principali risultati ottenuti**. Potranno quindi essere prese in considerazione, ad esempio, una precedente Agenda Digitale approvata dalla Regione piuttosto che le azioni specifiche in ambito digitale dei programmi regionali FESR,

FEASR e FSE,

- Potranno poi essere **prese in considerazione** le **politiche di livello istituzionale superiore** (come ad esempio quelle nazionali ed europee) che forniscono il contesto dei macro obiettivi a cui tendere;

Potranno inoltre essere prese in considerazione le politiche di enti di “**livello istituzionale**” **diverso** (per esempio città metropolitane) che su un particolare ambito territoriale hanno sviluppato ed attuato strategie digitali specifiche.

L'**analisi** delle politiche di livello istituzionale superiore risulta importante soprattutto se **recenti** e con un **orizzonte temporale** che rientra nella **durata** del nuovo documento di programmazione regionale in via di approvazione.

La **rilevazione** e l'**analisi** di questi documenti di policy è utile in quanto può **fornire** una **serie di elementi importanti** in termini di:

- **trend** ed **obiettivi strategici** di **medio e lungo periodo**;
- **obiettivi quantitativi** da raggiungere, si pensi ad esempio agli obiettivi fissati dall'Agenda Digitale Europea con le relative scadenze;
- **possibili azioni** da intraprendere coerenti con gli obiettivi strategici
- eventuale **disponibilità di risorse** da destinare alle azioni inerenti l'Agenda Digitale

Indicatori del livello di digitalizzazione di un territorio

Un **aspetto** molto importante per l'analisi del contesto è quello **quantitativo**, in particolare la **raccolta** e l'**analisi sistematica** di una serie di **indicatori** che esprimono l'**indice di digitalizzazione di un territorio**.

La soluzione ottimale potrebbe essere quella di mutuare il modello europeo adottato per il DESI (Digital Economy and Society Index) ovvero l'indice sintetico sviluppato dalla DG CONNECT della Commissione Europea che misura il grado di **diffusione del digitale nell'Economia e nella Società di ciascun Paese Membro**.

Sono cinque le dimensioni che vengono prese in considerazione per la quantificazione dell'indice DESI:

- **Connettività,**
- **Capitale umano e Competenze digitali,**

- **Utilizzo di Internet,**
- **Integrazione della tecnologia digitale,**
- **Servizi pubblici digitali.**

Purtroppo molto spesso non vi sono i valori di questi indicatori a livello locale, e quando esistono fanno riferimento a campioni molto ristretti che hanno il rischio di non essere rappresentativi.

Per questo è opportuno utilizzare diverse fonti informative che possano fornire indicatori simili come ad esempio l'**ISTAT** per i dati sul **capitale umano**, i dati del **Ministero dello sviluppo economico** per la connettività gli **Osservatori locali** per i dati sulle imprese etc.

Mappatura dei principali progetti in corso o appena terminati

Una delle attività più importanti nell'analisi di contesto è quello di **mappare** in modo abbastanza **approfondito** i principali **progetti realizzati** ed in **corso** sui temi dell'Agenda Digitale.

L'analisi di questi progetti ovviamente va riferita a diversi aspetti che potrebbero essere raccolti una scheda progetto con diversi elementi:

- Descrizione degli **Obiettivi** del progetto ,
- valutazione della **Coerenza** degli obiettivi in termini di **politiche** inerenti all'Agenda Digitale
- Stato di avanzamento del progetto: se concluso, in corso, etc
- **Descrizione analitica** dei **risultati quantitativi** e **qualitativi** ottenuti
- **Risorse investite, tipologia** di spesa e relativa **fonte di finanziamento**
- **Soggetti** coinvolti (promotori, attuatori, beneficiari etc)
- Una sua **valutazione realistica**, per raccogliere le possibili **criticità emerse** e le **modalità di risoluzione** adottate o semplicemente proposte

Avere un quadro sui principali progetti ed azioni in corso o recentemente concluse offre numerose **indicazioni** come ad esempio:

- Progetti che meriterebbero di essere **potenziati** o **estesi** nell'ambito della nuova Agenda Digitale:
- **spunti** per nuove **azioni** da veicolare nella nuova Agenda Digitale **ricollegati** per esempio ai **risultati** ottenuti in progetti già conclusi;
- indicazioni sulle **modalità tecnico-operative** per "**pianificare e gestire**" le nuove azioni

- indicazioni di **budget** necessari e di **tipologie di spese** da sostenere (magari meno tecnologia e più formazione o più interventi organizzativi).

Mappa dei soggetti attivi

Parallelamente alla progettualità attive sul territorio un altro **aspetto** molto importante da indagare è quello dei **soggetti attivi**.

Ovviamente questa **mappatura** deve riguardare **diverse tipologie di soggetti** che possono ricoprire **diversi** possibili **ruoli** nell'ambito di un **progetto di innovazione digitale**.

Tra le diverse tipologie di soggetti da indagare ovviamente oltre a tutte le **direzioni** e le **strutture dell'amministrazione** che sta realizzando il percorso di Agenda Digitale, altri possibili candidati sono:

- altre amministrazioni pubbliche **locali**
- i **centri di ricerca** ed **università**
- i **centri di innovazione** locali (come fablab, innovationlab, coworking etc)
- le **aziende private**, le loro associazioni etc

Questi soggetti possono essere **coinvolti** nei progetti svolgendo per esempio attività di **analisi**, **design**, **implementazione tecnologica**, **sperimentazione**, **valutazione dei risultati** etc.

Raccogliere in modo **sistematico** informazioni sui soggetti attivi e attivabili sul proprio territorio è estremamente utile per:

- **capire** le **competenze** attualmente **disponibili** sul territorio
- **disegnare** nuove e possibili **partnership** per realizzare i nuovi progetti
- favorire **dinamiche** di **scambio** e **condivisione** di **competenze** e **conoscenze** a livello locale.

L'analisi SWOT

L'**analisi SWOT** (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno **strumento di pianificazione strategica** usato per valutare:

- i punti di forza (Strengths),
- i punti di debolezza (Weaknesses),
- le opportunità (Opportunities)

- e le minacce (Threats)

di un **progetto, impresa**, e o di ogni **altra iniziativa** in cui **un'organizzazione o un individuo** debba **attivarsi** per il raggiungimento di un **obiettivo**.

L'analisi riguarda l'ambiente **interno** (analizzando punti di forza e debolezza) o **esterno** di **un'organizzazione** (analizzando minacce ed opportunità) e viene rappresentata in una matrice a quattro quadranti.

Oggi questa tecnica è utilizzata nella **diagnosi e valutazione** dei **programmi regionali e territoriali**.

Inoltre attualmente la Commissione Europea ne richiede l'applicazione nella fase di la valutazione ex-ante di molti **piani e programmi**, come ad esempio l'Agenda Digitale.

Le fasi dell'analisi SWOT

Durante un'analisi SWOT vengono seguite delle fasi standard:

- **Si definisce uno stato finale desiderato (o obiettivo)**: nel nostro caso la **Digitalizzazione di un territorio** coerentemente con gli obiettivi strategici digitali di livello istituzionale superiore (Agenda Digitale Europea e Italiana)
- Si definiscono i **punti principali dell'analisi SWOT**, che sono:
 - **Punti di forza**: le **caratteristiche** del territorio o dell'organizzazione che sono utili a **raggiungere l'obiettivo**;
 - **Punti di debolezza**: le caratteristiche del territorio o dell'organizzazione che possono essere dei **freni** per raggiungere l'obiettivo;
 - **Opportunità**: **condizioni esterne** che sono utili al raggiungere dell'obiettivo;
 - **Minacce**: **condizioni esterne** che potrebbero **condizionare negativamente** la performance.
- A partire dalla **combinazione** di questi punti sono **definite le azioni** da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo, ovvero, le SWOT sono utilizzate come input per la generazione di possibili **strategie creative**, rispondendo alle seguenti domande:
 - Come possiamo utilizzare e sfruttare ogni forza?
 - Come possiamo migliorare ogni debolezza?
 - Come si può sfruttare e beneficiare di ogni opportunità?

- Come possiamo ridurre ciascuna delle minacce?
- **Classificazione e selezione delle possibili azioni in base alla loro rilevanza** ossia: identificazione di quelle azioni 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

Quando e come fare l'analisi

L'utilizzo della analisi SWOT nell'ambito della Pianificazione Strategica (come nel caso dell'Agenda Digitale) è **raccomandato** soprattutto in **fase ex-ante**, ma può essere utilizzata anche in altre fasi.

Vediamo nel dettaglio le sue finalità a seconda della fase di utilizzo:

- nella fase **ex-ante** (ovvero in quella vera e propria di programmazione) serve per **migliorare ed integrare la definizione del programmazione** rispetto al suo **contesto di riferimento**;
- nella fase **in itinere** (ovvero nella fase di attuazione): consente di **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**;
- Nella fase **ex post** (ovvero a chiusura della fase di programmazione) serve a **contestualizzare i risultati finali** dei piani e programmi rispetto alle **cambiate condizioni organizzative e di contesto esterno**.

La SWOT analisi può essere realizzata attraverso **un'analisi desk** (a tavolino) condotta da ricercatori , che elaborano ed analizzano i dati raccolti dall'analisi di contesto oppure può essere **integrata** anche da **percorsi partecipativi** attraverso l'attivazione di **gruppi di lavoro specifici** (mediante l'uso di tecniche partecipative).

La scelta della modalità deve essere coerente con la strategia complessiva dell'Agenda Digitale

Vantaggi e Svantaggi dell'analisi SWOT

I **vantaggi** dell'adottare la metodologia di analisi SWOT anche nell'ambito del processo di definizione dell'Agenda Digitale possono essere di almeno tre tipologie:

- la **profonda analisi del contesto**, resa possibile dalla preliminare **osservazione e**

raccolta dei dati e da una loro **interpretazione**, dovrebbe consentire di **delineare** in maniera **puntuale** quali sono le **strategie** le **azioni possibili** da intraprendere;

- il **raffronto continuo** tra le **necessità dell'organizzazione** e le **strategie adottate** dovrebbe tradursi in un maggiore **efficacia** delle azioni;

Inoltre **se** l'analisi è condotta in modo **partecipato** consente di raggiungere un **maggiore consenso** sulle **strategie** e sulle **azioni** che si intendono realizzare;

I **limiti** legati a questo tipo di analisi sono sostanzialmente:

- **rischio** di **descrivere** la **realtà** sia interna all'organizzazione che esterna **in maniera troppo semplicistica**;

- **rischio** di definire **proposte soggettive** da parte del team di valutazione nella selezione delle azioni da intraprendere.

Dall'analisi alla costituzione dell'Agenda Digitale

Questa **fase di analisi di contesto e di SWOT** è quindi **propedeutica** alla **definizione** delle **nuove strategie digitali** che l'amministrazione intende promuovere e spunto importante per la **definizione** delle **azioni** da proporre nella nuova Agenda Digitale.

Ovviamente questa attività di analisi richiede come abbiamo visto un impegno in termini di

- attività di **raccolta** sistematica di **dati statistici** e non solo;

- attività di **analisi** condotta da esperti e ricercatori del settore che coinvolga anche i **potenziali utenti**.

Si tratta quindi, come abbiamo visto in precedenza di un **obbligo** previsto dalle **nuove indicazioni della Commissione Europea in fase di stesura dei nuovi documenti di programmazione strategica**, ma non è solo questo.

Questa fase è uno di quei **momenti cruciali** nella costruzione della nuova Agenda Digitale di un'Amministrazione per questo merita molta **attenzione**, **multidisciplinarietà** e soprattutto **convinzione** che quanto emergerà dall'analisi di contesto e soprattutto dalla SWOT siano veri **input** per le successive fasi di design strategico e di definizione dei progetti.