

**Associazione Nazionale di Valutazione
XVIII Congresso Annuale
Genova, 17-18 Aprile 2015**

**LA VALUTAZIONE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO DEL PSR
DELLA REGIONE SARDEGNA 2014-2020 ATTRAVERSO LA SWOT
RELAZIONALE**

Virgilio BUSCEMI¹, Francesco LICCIARDO, Francesca SOLCA

Lattanzio Advisory Public Sector S.p.A.

TEMATICA

La SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – risalente agli anni Sessanta e rapidamente affermata nel campo del marketing e della pianificazione strategica aziendale – è una tecnica di analisi qualitativa che, in tempi recenti, si è diffusa anche per le diagnosi territoriali e la valutazione dei programmi regionali in quanto, grazie al potere esplicativo che la caratterizza, è in grado di evidenziare i principali fattori, interni ed esterni al contesto di riferimento, capaci di influenzare il successo di un piano o di un programma (Cagliero, Novelli, 2005). Trattandosi di una tecnica di analisi piuttosto flessibile, la SWOT *analysis* ha riscosso un certo successo anche nell’ambito della programmazione comunitaria e, in particolare nel 2007-2013, i PSR hanno proposto delle matrici SWOT – a volte anche piuttosto semplici – sulle rappresentazioni del contesto economico-sociale e ambientale del territorio regionale.

Secondo un’interpretazione ormai consolidata, gli elementi di forza e di debolezza rappresentano le caratteristiche del territorio (fattori endogeni) sulle quali il Programma può intervenire attraverso azioni in grado di modificarli; i fattori del contesto esterno (opportunità e minacce), invece, possono condizionare l’attuazione del Programma e, almeno nel breve

¹ Autore di riferimento per la comunicazione: Virgilio Buscemi (buscemi@lattanziogroup.eu)

periodo, il programmatore non è in grado di intraprendere azioni in grado di modificarli. Ne deriva che nel definire la strategia del PSR 2014-2020 occorrerà focalizzarsi sugli elementi del contesto interno, tenendo però in considerazione le opportunità e le minacce del contesto esterno.

METODOLOGIA

Al di là della robustezza della procedura adottata, la SWOT classica presenta una debolezza piuttosto evidente, ovvero il fatto che i quattro gruppi di elementi che la compongono (punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce) non sono messi in relazione e non si ha modo di capire se, tutti insieme, producano un quadro favorevole o sfavorevole all'attuazione del Programma, né dove si possa eventualmente agire per migliorarlo. La difficoltà principale insita nell'analisi SWOT consiste proprio nella corretta lettura incrociata dei risultati. Da alcuni autori (Marradi 1996; Bezzi 2005; Bezzi 2011) la SWOT *analysis* viene considerata come una "procedura poco formalizzata", piuttosto che una tecnica vera e propria che porti un reale valore aggiunto all'analisi, trattandosi, nella prassi operativa, di un'operazione desk che sintetizza gli elementi conoscitivi degli studi sul contesto di riferimento attraverso dati di natura secondaria. Bezzi (2005), in un suo lavoro, pone la seguente domanda: «come si realizza una SWOT *analysis*?». La cosa interessante è la risposta che fornisce – poiché emblematica della debolezza della procedura stessa – sulla forte possibilità che rimanga un mero esercizio di scarsa utilità. La risposta infatti è «*in qualunque modo ritenuto utile per identificare gli elementi delle quattro categorie previste (forza, debolezza, opportunità, minacce): l'utilizzo di gruppi di esperti è probabilmente il modo più ovvio, ma nella pratica la SWOT è spesso un'opera di riflessione solitaria che il progettista e il suo staff definiscono*

da loro, come una sorta di appendice a quell'analisi di contesto che viene inclusa nel Programma».

Al fine di superare i limiti sopra richiamati, per la valutazione ex ante del PSR Sardegna 2014-2020, rispetto alle diverse modalità di SWOT *analysis* esistenti in letteratura e nella pratica operativa, si è scelto di utilizzare la SWOT relazionale basata sul confronto a coppie fra gli n elementi individuati nella SWOT, prescindendo dalla categoria di appartenenza.

L'esercizio realizzato per la valutazione consta di una serie di "passaggi" che si sono sviluppati in un arco di tempo piuttosto lungo, soprattutto nella parte iniziale dell'analisi che ha visto il contributo attivo del partenariato per l'individuazione dei driver di sviluppo del territorio, così come dei fattori ostativi e dei fabbisogni da soddisfare. In estrema sintesi, sono di seguito esemplificati gli elementi del modello per singola fase temporale.

FASE 1: individuazione delle caratteristiche del territorio (punti di forza e di debolezza) e dei fattori del contesto esterno (opportunità e minacce), a partire dall'analisi di contesto e dalle risultanze degli incontri realizzati con il partenariato del PSR.

FASE 2: aggregazione degli elementi simili, al fine di ottenere un numero minore di elementi per ciascun quadro di riferimento (punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce) e per le 6 priorità dello sviluppo rurale con le relative focus area.

FASE 3: gli elementi prescelti nella due fasi precedenti vengono riportati sia nella testata orizzontale che in quella verticale di una matrice a doppia entrata (Cfr. tabella seguente). Si procede poi a realizzare i confronti a coppie comparando ciascun elemento di riga con ciascun elemento di colonna (uno alla volta) e assegnando un punteggio compreso fra -3 e +3, a seconda della sinergia negativa o positiva, o della reciproca indipendenza, fra i due elementi confrontati. Punteggi positivi indicano che l'effetto dell'elemento di riga è rafforzato da

quello di colonna; viceversa, un punteggio negativo è attribuito quando l'elemento di riga è ostacolato, o addirittura annullato, da quello di colonna.

I punteggi sull'influenza degli elementi vengono attribuiti secondo le seguenti scale di valori:

- -3=max, -2=med; -1=min;
- +3=max, +2=med; +1=min;

a seconda, rispettivamente, che l'elemento di riga sia ostacolato oppure incrementato da quello di colonna in maniera forte, intermedia o ridotta. Se tra gli elementi che vengono messi a raffronto c'è indipendenza, viene attribuito il punteggio 0.

FASE 4: tale fase è quella della valutazione vera e propria, nella quale si procede all'analisi degli elementi alla base della strategia del Programma considerando la rilevanza dei fattori e l'influenza reciproca degli stessi.

Tab. 1. Matrice SWOT per il confronto a coppie

		PF 1-	PF 2-	PF n-	PD 1-	PD 2-	PD n-	O 1-	O 2-	O n-	M 1-	M 2-	M n-	TOTALE RIGA
		F			D			O			M			
F	PF 1-													
	PF 2-													
	PF n-													
D	PD 1-													
	PD 2-													
	PD n-													
O	O 1-													
	O 2-													
	O n-													
M	M 1-													
	M 2-													
	M n-													
TOTALE COLONNA														

Somma per Colonna (Valori assoluti)

Somma per Riga

Dal punto di vista operativo, le matrici sono state elaborate considerando i totali di riga e di colonna secondo una doppia chiave di lettura. Poiché i vettori riga esprimono il peso dei singoli elementi indipendentemente dalla categoria di appartenenza (forza, debolezza, opportunità, minacce) in relazione con tutti gli altri, i valori dei totali (di riga) più elevati hanno fornito indicazione su quali fossero gli elementi in grado di influenzare maggiormente gli altri. Inoltre, attraverso questi ultimi è stato possibile valutare se fossero gli elementi con valenza positiva (forza, opportunità) ad essere più importanti, oppure quelli con connotazioni negative (debolezza, minacce). I vettori colonna indicano la forza e la direzione che i singoli elementi imprimono sugli altri. In questo caso, le somme sono state calcolate sui valori assoluti. I totali di colonna hanno fornito traccia degli elementi che, secondo il partenariato interpellato, risultano avere maggiore influenza sugli altri e che, pertanto, sono stati considerati i driver o moderator del processo: attraverso questi ultimi potrebbe essere possibile eventualmente agire per migliorare la strategia (per approfondimenti sui risultati ottenuti rispetto alle singole Priorità e focus area si rimanda a Cisilino, 2014).

L'APPLICAZIONE DELLA SWOT RELAZIONALE ALLE PRIORITÀ DELLO SVILUPPO RURALE E RELATIVE FOCUS AREA DEL PSR SARDEGNA 2014-2020

Di seguito, attraverso la modellizzazione di apposite matrici, viene proposta la valutazione complessiva del contesto di riferimento (interno ed esterno) con riferimento alla Priorità 1 "Promuovere il trasferimento di conoscenze e l'innovazione nel settore agricolo e forestale e nelle zone rurali²" prevista dall'art. 5 del Reg. (UE) n. 1305/2013.

² Per approfondimenti si rinvia Lattanzio Advisory (2014), Servizio di Valutazione ex ante del Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020 della Regione Sardegna. 1° Rapporto intermedio: analisi SWOT e valutazione dei fabbisogni.

Priorità 1 “Promuovere il trasferimento di conoscenze e l’innovazione nel settore agricolo e forestale e nelle zone rurali”

Nella tabella 2 sono riportati i fattori rilevanti, in termini di punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce, rispetto alla Priorità 1.

Tab. 2. SWOT analysis Priorità 1

	ELEMENTI FAVOREVOLI	ELEMENTI SFAVOREVOLI
	Punti di forza	Punti di debolezza
FATTORI ENDOGENI	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Aumento del grado di istruzione dei capi di azienda agricola (totale capoazienda: laureati 4,8%, diplomati 13, 9%; capoazienda <40 anni: 13,2%) e della partecipazione alla formazione/informazione (15,4% dei capoazienda nel 2010) • 2. Progressivo aumento della propensione all’innovazione del sistema regionale (passaggio da “modest medium” nel 2007 a “moderate low” nel 2011, secondo la classificazione RIS 2012). Significativo aumento delle risorse finanziarie pubbliche in attività di ricerca e sperimentazione in agricoltura (14% circa degli investimenti pubblici nel settore agroalimentare) • 3. Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione informazione e assistenza tecnica nel settore agricolo forestale e alimentare (LAORE, AGRIS, Sardegna ricerche) • 4. Presenza di Centri di ricerca e Università (2 Università, facoltà di agraria e veterinaria, con 331 ricercatori, 8 Centri di Ricerca nazionali e 2 regionali) e Istituti tecnici agrari e professionali • 5. Presenza di organismi privati e professionalità che operano nel settore della consulenza tecnica nel settore agricolo e forestale Elenco regionale degli organismi riconosciuti di assistenza tecnica) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Scarsa propensione delle aziende agricole a investire nell’innovazione, a causa dei costi elevati e dei ritorni economici non immediati • 2. Scarsa propensione a cooperare e aggregarsi per l’innovazione (RIS 2012, performance per l’innovazione collaborativa con altre imprese 0,13) • 3. Scarsa capacità imprenditoriale e progetti d’investimento nelle aziende agricole non innovativi e adeguati alle condizioni produttive locali • 4. Scarso utilizzo delle TIC da parte delle aziende agricole (3,3% aziende agricole informatizzate) e basso livello di alfabetizzazione informatica • 5. Carezza di competenze tecniche e manodopera specializzata nel settore agricolo e forestale e insufficienti attività di trasferimento delle conoscenze in diversi comparti (varietà locali, settore vivaistico, gestione del territorio, biodiversità, foreste, olivicoltura, ecc.) • 6. Carezza d’informazioni su innovazione, distribuzione e marketing e bassa capacità manageriale nel settore della trasformazione e commercializzazione • 7. Scarso collegamento tra ricerca, assistenza tecnica e imprese/realtà territoriali e insufficiente orientamento alle necessità delle imprese e dei territori • 8. Attività di raccolta, diffusione e trasferimento dei risultati delle ricerche e dell’innovazione poco fruibile per le imprese e spesso svolta in modo frammentato e sordinato dai diversi enti preposti • 9. Mancanza di un piano di monitoraggio e valutazione per misurare l’efficacia del sistema di trasferimento delle conoscenze • 10. Frammentazione di funzioni e competenze e carezza di un sistema strutturato di confronto e coordinamento sistematico tra le diverse istituzioni (Assessorati e Agenzie); non completa attivazione dei Comitati di coordinamento delle Agenzie regionali (LR 7/2007) • 11. Ritardi nell’attuazione dell’Anagrafe regionale della ricerca e della Consulta per la ricerca (LR 7/2007) • 12. Scarsa disponibilità da parte del sistema creditizio a sostenere programmi di ricerca e innovazione, anche per la mancanza d’idonei strumenti atti a valutare la validità dei programmi stessi

	Opportunità	Minacce
FATTORI ESOGENI	<ul style="list-style-type: none"> 1. Presenza d'impresе innovative con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori, in particolare nei settori vitivinicolo e lattiero-caseario 2. Disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale 3. Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali 4. Interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti 2. Erosione del patrimonio culturale locale 3. Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano

Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

A partire dalla SWOT così predisposta nel PSR Sardegna 2014-2020 si è poi proceduto all'associazione dei diversi elementi inerenti alla Priorità 1 per le tre focus area previste dal Regolamento sullo sviluppo rurale. I risultati sono sintetizzati nella tabella seguente.

Tab. 3. SWOT analysis associazione per focus area - Priorità 1

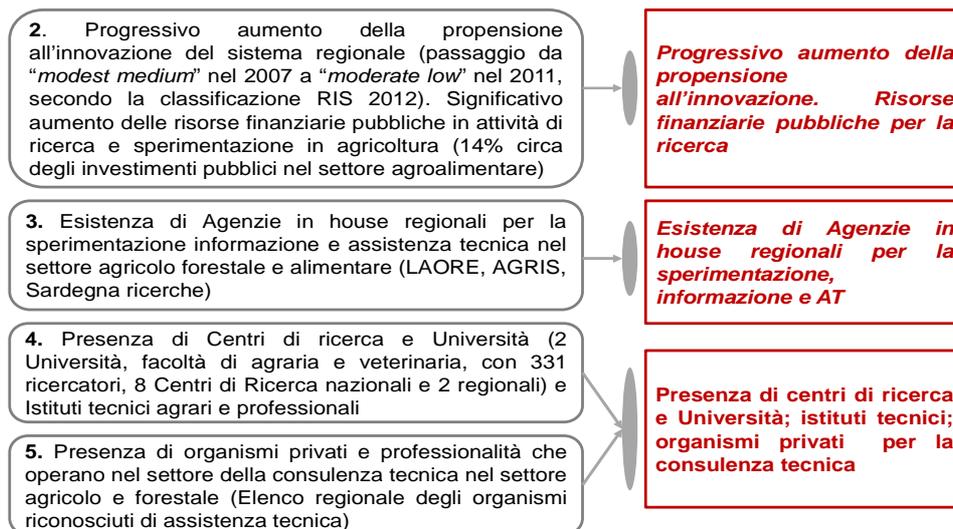
		Priorità 1		
		1a	1b	1c
PUNTI DI FORZA	1			x
	2	x	x	
	3	x	x	x
	4	x	x	x
	5	x	x	x
PUNTI DI DEBOLEZZA	1	x		
	2	x		
	3	x		
	4	x		x
	5		x	x
	6	x	x	x
	7	x	x	x
	8	x	x	x
	9	x	x	
	10		x	
	11		x	
	12	x	x	
OPPORTUNITÀ	1	x		x
	2	x	x	
	3	x	x	x
	4		x	x
MINACCE	1	x	x	x
	2	x	x	x
	3	x	x	x

Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Priorità 1 FA a - Stimolare l'innovazione, la cooperazione e lo sviluppo della base di conoscenze nelle zone rurali

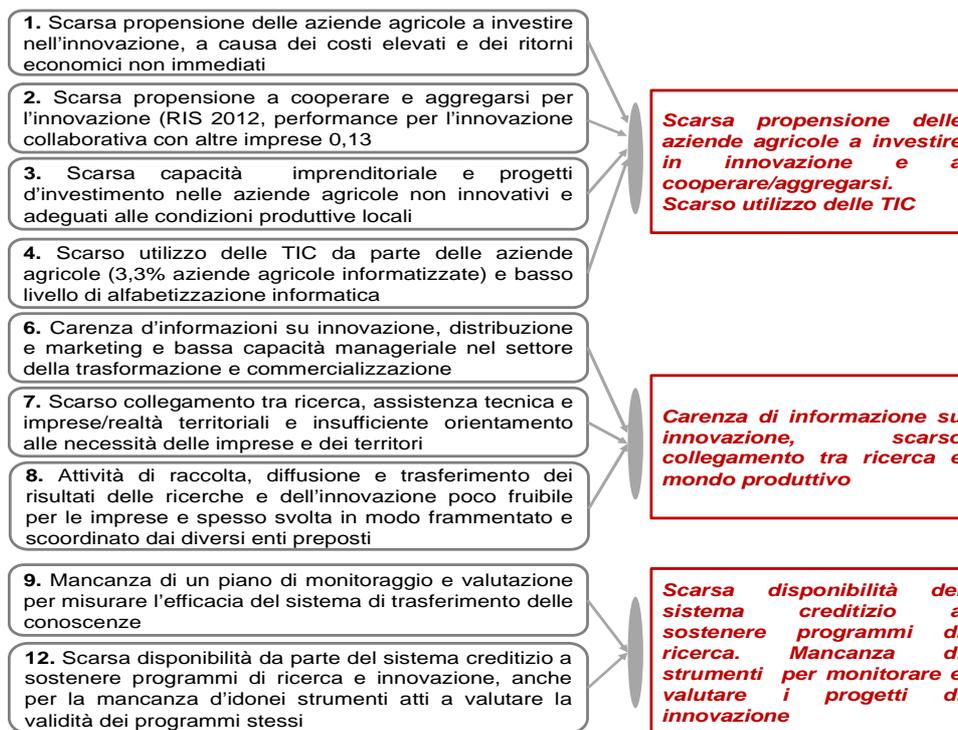
Stante l'approccio metodologico approntato per la valutazione della SWOT relazionale, che prevede la necessità di individuare i tre fattori più rilevanti, si è proceduto all'aggregazione, per temi omogenei, dei diversi elementi della SWOT associati precedentemente alla focus area 1a. I risultati dell'aggregazione sono sintetizzati nelle due figure seguenti.

Punti di forza: Priorità 1 FA a



Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Punti di debolezza: Priorità 1 FA a



Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Per quanto riguarda le opportunità e le minacce, non si ritiene necessario procedere con ulteriori aggregazioni avendo già ricondotto gli elementi/fattori della Priorità 1 a livello di focus area.

Nella **tabella 4** sono sintetizzati gli elementi/fattori usati per l'implementazione della SWOT relazionale, mentre la **tabella 5** riporta la matrice a doppia entrata con i 12 elementi/fattori della SWOT inerenti alla Priorità 1 focus area a. Come descritto nella parte metodologica, i 12 elementi/fattori sono stati collocati nelle testate orizzontali e verticali della tabella, al fine di poter procedere al confronto a coppie. I punteggi, attribuiti ai singoli confronti, sono il risultato della discussione svolta in seno al gruppo esperti della VEA del PSR Sardegna.

Tab. 4. Riepilogo dei fattori della SWOT per la Priorità 1 FA a

	ELEMENTI FAVOREVOLI	ELEMENTI SFAVOREVOLI
	Punti di forza	Punti di debolezza
FATTORI ENDOGENI	<ul style="list-style-type: none"> • PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca • PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT • PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica 	<ul style="list-style-type: none"> • PD 1 - Scarsa propensione delle aziende agricole a investire in innovazione e a cooperare • PD 2 - Carenza di informazioni su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo • PD 3 - Scarsa disponibilità del sistema creditizio a sostenere programmi di ricerca. Mancanza di strumenti per monitorare e valutare i progetti di innovazione
	Opportunità	Minacce
FATTORI ESOGENI	<ul style="list-style-type: none"> • O 1 - Presenza d'impresе innovatrici con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori, in particolare nei settori vitivinicolo e lattiero-caseario • O 2 - Disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale • O 3 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali 	<ul style="list-style-type: none"> • M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti • M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale • M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano

Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Tab. 5. SWOT relazionale Priorità 1 FA a

		PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca			PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT			PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica			PD 1 - Scarsa propensione delle aziende agricole a investire in innovazione e a cooperare			PD 2 - Carenza di informazioni su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo			PD 3 - Scarsa disponibilità del sistema creditizio a sostenere programmi di ricerca. Mancanza di strumenti per monitorare e valutare i progetti di innovazione			O 1 - Presenza d'impresе innovatrici con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori [...]			O 2 - Disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale			O 3 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali			M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti			M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale			M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano			TOTALE RIGA		
		F			D			O			M																													
F	PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca		2	2	-2	-3	-3	3	2	1	-1	0	0	1																										
	PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT	2		2	-1	-1	-2	2	1	1	-1	0	0	3																										
	PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica	3	2		-1	-1	-2	2	2	1	-1	0	0	5																										
D	PD 1 - Scarsa propensione delle aziende agricole a investire in innovazione e a cooperare	-2	-1	-1		2	1	-1	-2	-2	3	0	1	-2																										
	PD 2 - Carenza di informazioni su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo	-2	-1	-2	1		1	-2	-2	-1	1	0	1	-6																										
	PD 3 - Scarsa disponibilità del sistema creditizio a sostenere programmi di ricerca. Mancanza di strumenti per monitorare e valutare i progetti di innovazione	-2	-2	-1	1	2		-1	-2	0	2	0	0	-3																										
O	O 1 - Presenza d'impresе innovatrici con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori [...]	2	1	2	-1	-3	-1		3	2	-1	-1	-1	2																										
	O 2 - Disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale	2	1	2	-2	-3	-1	2		1	-2	0	-1	-1																										
	O 3 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali	1	1	1	-1	-1	0	2	2		-1	0	0	4																										
M	M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti	-1	0	0	1	1	2	-2	-1	0		0	0	0																										
	M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	0		3	-2																										
	M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano	-2	0	0	1	1	0	-2	-1	0	1	2		0																										
TOTALE COLONNA		19	12	14	12	18	13	20	19	10	14	3	7																											

Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Tab. 6. Analisi del posizionamento dei fattori/elementi per la Priorità 1 FA a

Importanza dei fattori (somma dei punteggi per riga)			Influenza dei fattori (somma dei punteggi in valore assoluto per colonna)		
		P			P
F	PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica	5	O	O 1 - Presenza d'impresе innovative con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori [...]	20
O	O 3 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali	4	F	PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca	19
F	PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT	3	O	O 2 - Disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale	19
O	O 1 - Presenza d'impresе innovative con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori [...]	2	D	PD 2 - Carenza di informazioni su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo	18
F	PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca	1	F	PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica	14
M	M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti	0	M	M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti	14
M	M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano	0	D	PD 3 - Scarsa disponibilità del sistema creditizio a sostenere programmi di ricerca. Mancanza di strumenti per monitorare e valutare i progetti di innovazione	13
O	O 2 - Disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale	-1	F	PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT	12
D	PD 1 - Scarsa propensione delle aziende agricole a investire in innovazione e a cooperare	-2	D	PD 1 - Scarsa propensione delle aziende agricole a investire in innovazione e a cooperare	12
M	M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale	-2	O	O 3 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali	10
D	PD 3 - Scarsa disponibilità del sistema creditizio a sostenere programmi di ricerca. Mancanza di strumenti per monitorare e valutare i progetti di innovazione	-3	M	M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano	7
D	PD 2 - Carenza di informazioni su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo	-6	M	M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale	3

Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Dall'analisi dei fattori per ordine di importanza (lettura per riga) emergono le seguenti considerazioni:

- prevalgono, in maniera netta, tutti i punti di forza individuati, oltre a due delle tre opportunità (O 3 ed O 1), parte alta della graduatoria decrescente. Tale risultato sta ad indicare che il sistema regionale, così come è adesso, favorisce il consolidamento dei punti di forza e mostra una buona propensione a cogliere le opportunità indicate ed evitare il nascere delle minacce (elementi esogeni). Più in particolare, in termini di importanza, un ruolo preminente è attribuito alla presenza di centri di ricerca pubblici e privati (PF 3), i cui effetti positivi sul sistema attuale vengono rafforzati dall'interazione con gli altri elementi del contesto;

- coerentemente con quanto evidenziato nel punto precedente, il contesto attuale pare ostacolare il dispiegarsi degli effetti negativi derivanti dalla carenza di informazioni su innovazione e lo scarso collegamento col mondo produttivo (PD 2). Tutti e tre i punti di debolezza, comunque, appaiono complessivamente inibiti, dato che l'interazione degli elementi del sistema attribuisce loro un punteggio negativo. Diversamente, l'unico elemento positivo che sembra avere ostacoli nel dispiegare i propri effetti è l'opportunità "disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale" (O 2);
- possono essere considerati come poco rilevanti, infine, gli aspetti relativi alla crisi economica (M 1), che viene valutata come non influenzabile dal contesto interno, così come l'invecchiamento della popolazione (M 3). Per entrambi gli elementi, il valore nullo deriva dai segni differenti sull'importanza operata dagli altri elementi della matrice.

Rispetto alla valutazione della SWOT del Programma, risulta maggiormente esplicitativa l'analisi valutativa dei fattori per ordine di influenza. Dalla stessa si ricavano, nello specifico, gli elementi che hanno maggiore capacità di influenzare gli altri (*moderator*):

- la lettura per colonna, ossia la capacità di influenza, indica nell'opportunità O 1 (presenza d'impresе innovatrici con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori, in particolare nei settori vitivinicolo e lattiero-caseario) il principale elemento *moderator*;
- al contempo, il "progressivo aumento della propensione all'innovazione, risorse finanziarie pubbliche per la ricerca" (PF 1) e la "disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale" (O 2), si collocano nella parte alta della graduatoria a stretto contatto col *moderator* principale (O 1) e possono essere ugualmente considerati dei veri e propri *driver* per il futuro sviluppo dell'innovazione nel sistema sardo, sia incrementando la preminenza degli aspetti positivi,

sia diminuendo gli effetti di quelli negativi come, ad esempio, la “carezza di informazioni su innovazioni e scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo (PD 2). Inoltre, per l’O 2 può essere escluso l’effetto limite emerso dalla lettura per riga;

- una scarsa influenza sul sistema, invece, viene attribuita dalla matrice relazionale all’“erosione del patrimonio culturale locale” (M 2).

Valutazione di sintesi Priorità 1FAa

La costruzione della matrice e la sua trasformazione in forma relazionale hanno dato particolare rilievo ad alcuni elementi che, relativamente alla Priorità 1 FA a, portano a suggerire come l’innovazione possa essere indicato quale elemento *pivot* della strategia regionale, un vero e proprio volano in grado di valorizzare le peculiarità esistenti ed ostacolare il dispiegarsi degli effetti negativi delle componenti sfavorevoli.

I fattori più influenti, infatti, (O 1, PF 1 e O 2) pongono l’innovazione come elemento preminente, rimarcandone sia la sua valenza oggettiva – attestata dal progressivo aumento alla propensione all’innovazione del sistema regionale nell’attuale ciclo di programmazione (anche in virtù di una maggiore disponibilità di risorse finanziarie pubbliche in attività di ricerca in agricoltura) –, sia la sua valenza prospettica associabile, soprattutto, alla disponibilità di nuove tecnologie e al trasferimento di *know how* tra mondo dell’impresa e settore agricolo, agroalimentare e forestale.

Da evidenziare, altresì, come i tre *moderator* principali possano avere anche un effetto ostativo, più o meno accentuato, su quasi tutti gli aspetti negativi, endogeni (PD) ed esogeni (M), compreso il PD 2 (carezza di informazioni su innovazione e lo scarso collegamento col mondo produttivo) che, pur avendo un’influenza elevata sul sistema, non riesce ad imporre i propri effetti negativi in virtù dell’interazione con tutti gli altri elementi del sistema.

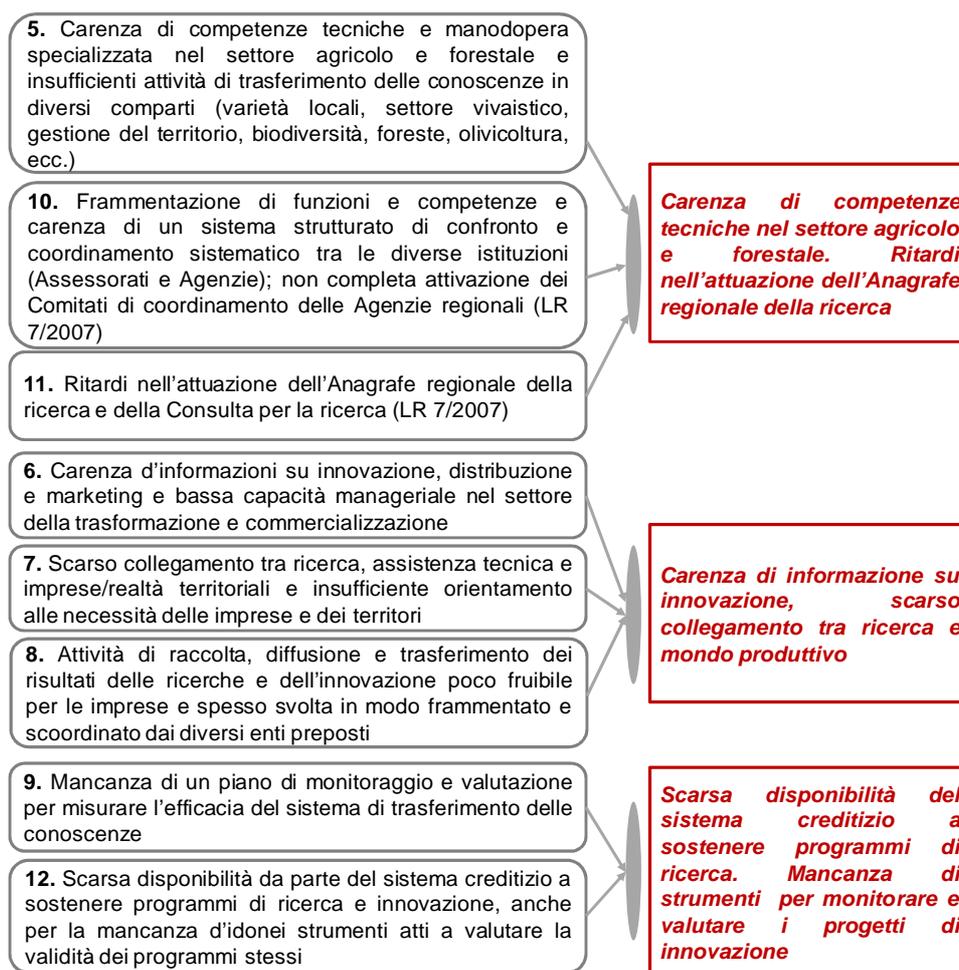
Da rilevare, invece, una situazione opposta a quella che si verifica per il PD 2 in relazione alle “richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali” (O 3). La matrice relazionale, infatti, valorizza tale opportunità in termini di importanza (lettura per riga) che però, a sua volta, risulta essere fattore di per sé poco influente; in effetti, si tratta di una variabile esogena connotata da una certa aleatorietà (ad esempio, i comportamenti soggettivi degli individui rispetto alle scelte di consumo) che, per essere valorizzata, necessita di adeguati strumenti di marketing.

Infine, la matrice relazionale, ovvero la combinazione di tutti i fattori, attribuisce scarsa considerazione alle minacce che, oltre ad avere una limitata coerenza, mostrano una minore possibilità di influenza, ad eccezione della crisi economica (M 1). Per tale minaccia, quindi, emerge una lettura diversa rispetto a quella per riga che portava a considerarla come poco rilevante. In tal senso, pur trattandosi di un fattore esogeno difficilmente contrastabile, si ritiene che una politica tesa a favorire l'introduzione di innovazioni potrà essere in grado di garantire una maggiore competitività del settore, nonostante il periodo di stasi del sistema economico.

Priorità 1 FA b - Rinsaldare i nessi tra agricoltura, produzione alimentare e silvicoltura, da un lato, e ricerca e innovazione, dall'altro, anche al fine di migliorare la gestione e le prestazioni ambientali

Per la FA in oggetto, i punti di forza riaggregati sono uguali a quelli della FA a, mentre non risulta necessario procedere ad ulteriori riaggregazioni per le opportunità e le minacce. Viceversa, i punti di debolezza, stante l'approccio metodologico approntato per la SWOT relazionale, possono essere ricondotti, senza alcuna perdita di significatività, a soli tre elementi.

Punti di debolezza: Priorità 1 FA b



Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Nella tabella 7, vengono sintetizzati gli elementi/fattori utilizzati per l'implementazione della SWOT relazionale.

Tab. 7. Riepilogo dei fattori della SWOT per la Priorità 1 FA b

	ELEMENTI FAVOREVOLI	ELEMENTI SFAVOREVOLI
	Punti di forza	Punti di debolezza
FATTORI ENDOGENI	<ul style="list-style-type: none"> • PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca • PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT • PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica 	<ul style="list-style-type: none"> • PD 1 - Carenza di competenze tecniche nel settore agricolo e forestale. Ritardi nell'attuazione dell'Anagrafe regionale della ricerca • PD 2 - Carenza di informazioni su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo • PD 3 - Scarsa disponibilità del sistema creditizio a sostenere programmi di ricerca. Mancanza di strumenti per monitorare e valutare i progetti di innovazione

	Opportunità	Minacce
FATTORI ESOGENI	<ul style="list-style-type: none"> • O 1 - Disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale • O 2 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali • O 3 - Interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali 	<ul style="list-style-type: none"> • M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti • M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale • M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di “cervelli” e capitale umano

Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Nella tabella 8 si riporta la matrice a doppia entrata con i 12 elementi/fattori della SWOT inerenti alla Priorità 1 focus area b e nella tabella 9 i fattori vengono elencati per ordine di importanza e per ordine di influenza.

Tab. 8. SWOT relazionale Priorità 1 FA b

		F			D			O			M			
	PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca		2	2	-2	-3	-3	2	1	3	-1	0	0	1
F	PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT	2		2	-1	-1	-2	1	1	2	-1	0	0	3
	PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica	3	2		-2	-1	-2	2	1	2	-1	0	0	4
	PD 1 - Carenza di competenze tecniche nel settore agricolo e forestale. Ritardi nell'attuazione dell'Anagrafe regionale della ricerca	-1	-1	-2		2	1	-1	0	-2	1	0	0	-3
D	PD 2 - Carenza di informazioni su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo	-2	-1	-2	-2		1	-2	-1	-2	1	0	1	-9
	PD 3 - Scarsa disponibilità del sistema creditizio a sostenere programmi di ricerca. Mancanza di strumenti per monitorare e valutare i progetti di innovazione	-2	-2	-1	1	2		-2	0	0	2	0	0	-2
	O 1 - Disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale	2	1	2	-2	-3	-1		1	3	-2	0	-1	0
O	O 2 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali	1	1	1	-3	-1	0	2		2	-1	0	0	2
	O 3 - Interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali	3	2	2	-2	-1	0	3	1		-1	0	0	7
	M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti	-1	0	0	1	1	2	-1	0	-1		0	0	1
M	M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	0		3	-2
	M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano	-2	0	0	1	1	0	-1	0	-2	1	2		0
	TOTALE COLONNA	19	13	15	17	16	12	18	7	20	12	2	5	
	TOTALE RIGA													

Fonte: Elaborazioni Lattanzio e Associati su dati PSR Sardegna 2014-2020

Tab. 9. Analisi del posizionamento dei fattori/elementi per la Priorità 1 FA b

Importanza dei fattori (somma dei punteggi per riga)			Influenza dei fattori (somma dei punteggi in valore assoluto per colonna)		
		P			P
O	O 3 - Interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali	7	O	O 3 - Interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali	20
F	PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica	4	F	PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca	19
F	PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT	3	O	O 1 - Disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale	18
O	O 2 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali	2	D	PD 1 - Carezza di competenze tecniche nel settore agricolo e forestale. Ritardi nell'attuazione dell'Anagrafe regionale della ricerca	17
F	PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca	1	D	PD 2 - Carezza di informazioni su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo	16
M	M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti	1	F	PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica	15
O	O 1 - Disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale	0	F	PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT	13
M	M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano	0	D	PD 3 - Scarsa disponibilità del sistema creditizio a sostenere programmi di ricerca. Mancanza di strumenti per monitorare e valutare i progetti di innovazione	12
D	PD 3 - Scarsa disponibilità del sistema creditizio a sostenere programmi di ricerca. Mancanza di strumenti per monitorare e valutare i progetti di innovazione	-2	M	M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti	12
M	M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale	-2	O	O 2 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali	7
D	PD 1 - Carezza di competenze tecniche nel settore agricolo e forestale. Ritardi nell'attuazione dell'Anagrafe regionale della ricerca	-3	M	M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano	5
D	PD 2 - Carezza di informazioni su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo	-9	M	M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale	2

Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

La lettura per riga dei risultati della dinamizzazione della SWOT pone in evidenza la netta importanza dell'“interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali” (O 3), ovvero di un fattore esogeno che risulta potenzialmente in grado di esercitare i propri effetti positivi sull'intero sistema. Tale fattore, infatti, risulta rafforzato sia dai punti di forza “presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica” (PF 3) ed “esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT” (PF 2), che dalla “richiesta di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali (O 2). Viceversa, il grado di influenza che potrebbero esercitare le debolezze e le minacce sull'O 3 risulta decisamente trascurabile: soltanto la “crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti” (M 1), infatti, totalizza un punteggio in area positiva.

L'analisi della somma dei valori assoluti per colonna, da cui si ricavano gli elementi che hanno maggiore capacità di influenzare gli altri, indica nell'opportunità "interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali" (O 3) l'elemento moderator. Il fatto che l'O 3 risulti al contempo il fattore maggiormente importante (lettura per riga) e quello più influente, lo pone senza ombra di dubbio come un vero e proprio elemento di traino per la progressiva introduzione di conoscenze e l'acquisizione di competenze degli attori del mondo agricolo e forestale sardo, sia per la sua capacità di incrementare, in maniera sinergica, gli aspetti positivi, sia per l'effetto inibitorio su quelli negativi. Risultano altamente influenti anche l'elemento di forza "progressivo aumento della propensione all'innovazione e risorse finanziarie pubbliche per la ricerca" (PF 1) e l'opportunità "disponibilità di nuove tecnologie (biotecnologie, energetiche, informatiche) e innovazioni nel settore agricolo, alimentare e forestale" (O 1), due fattori che dalla lettura per riga risultavano poco importanti. L'agire combinato degli elementi della matrice, infine, attribuisce scarsa possibilità di incidenza a fattori esogeni "erosione del patrimonio culturale locale (M 2) e all'invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano (M 3).

Valutazione di sintesi Priorità 1FAb

Le relazioni analizzate per la Priorità 1 FA b, pongono al centro dell'attenzione l'opportunità O 3, ossia l'interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a partecipare ad azioni formative finalizzate all'acquisizione di know-how per finalità tecniche e gestionali. Tale propensione costituisce la chiave di volta affinché le nuove tecnologie – di qualunque natura (biotecnologie, energetiche, informatiche) – vengano ritenute non semplicemente disponibili, ma effettivamente applicabili al processo produttivo agricolo, forestale e alimentare. In effetti, in tale opportunità è possibile individuare la leva per una valorizzazione ulteriore

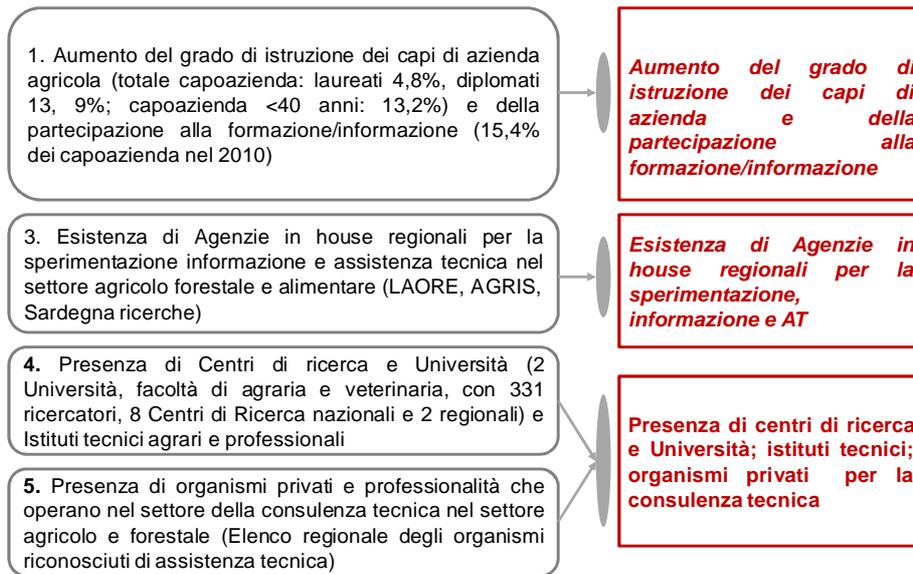
dell'elemento che dall'analisi per riga assumeva maggiore importanza: “presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica” (PF 3). D'altronde, il trasferimento di conoscenze è tanto più efficace e pervasivo quanto più la componente a cui tale trasferimento è rivolto mostra interesse rispetto al miglioramento delle proprie competenze.

Un'altra considerazione di carattere generale che emerge dall'analisi, è la scarsa incidenza delle minacce sul sistema regionale, sia in termini di importanza (graduatoria per riga) che di influenza (graduatoria per colonna). Le componenti endogene osservate e le opportunità che insistono sul territorio, in pratica, appaiono piuttosto immuni dagli effetti negativi esercitati dalle minacce, se non per le conseguenze della crisi economica che ne mina la competitività, la propensione agli investimenti e la possibilità di accesso al credito.

Priorità 1 FA c - Incoraggiare l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e la formazione professionale nel settore agricolo e forestale

Nelle due figure successive vengono esemplificate le aggregazioni proposte dal Valutatore per i punti di forza e i punti di debolezza riconducibili alla FA c. Non risulta necessario, invece, procedere ad ulteriori aggregazioni per le opportunità e le minacce individuate per l'area del Programma.

Punti di forza: Priorità 1 FA c



Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Punti di debolezza: Priorità 1 FA c



Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Gli elementi/fattori utilizzati per l'implementazione della SWOT relazionale sono riportati di seguito.

Tab. 10. Riepilogo dei fattori della SWOT per la Priorità 1 FA c

	ELEMENTI FAVOREVOLI	ELEMENTI SFAVOREVOLI
	Punti di forza	Punti di debolezza
FATTORI ENDOGENI	<ul style="list-style-type: none"> • PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca • PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT • PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica 	<ul style="list-style-type: none"> • PD 1 - Carenza di competenze tecniche e manodopera specializzata nel settore agricolo e forestale • PD 2 - Scarso utilizzo delle TIC e basso livello di alfabetizzazione informatica • PD 3 - Carenza di informazione su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo
	Opportunità	Minacce
FATTORI ESOGENI	<ul style="list-style-type: none"> • O1 - Presenza d'impresе innovatrici con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori, in particolare nei settori vitivinicolo e lattiero-caseario • O 2 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali • O3 - Interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali 	<ul style="list-style-type: none"> • M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti • M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale • M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano

Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Tab. 11. SWOT relazionale Priorità 1 FA c

		F			D			O			M			
		PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca	PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT	PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica	PD 1 - Carenza di competenze tecniche e manodopera specializzata nel settore agricolo e forestale	PD 2 - Scarso utilizzo delle TIC e basso livello di alfabetizzazione informatica	PD 3 - Carenza di informazione su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo	O 1 - Presenza d'impresе innovatrici con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori [...]	O 2 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali	O3 - Interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali	M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti	M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale	M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano	TOTALE RIGA
F	PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca		2	2	-1	-1	-3	3	1	3	-1	0	0	5
	PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT	2		2	-1	0	-1	2	1	2	-1	0	0	6
	PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica	3	2		-1	-1	-1	2	1	2	-1	0	0	6
D	PD 1 - Carenza di competenze tecniche e manodopera specializzata nel settore agricolo e forestale	-1	-1	-1		1	2	-2	-2	-1	-1	-1	-1	-8
	PD 2 - Scarso utilizzo delle TIC e basso livello di alfabetizzazione informatica	-1	-1	-1	2		1	-2	-1	-2	0	0	-1	-6
	PD 3 - Carenza di informazione su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo	-2	-1	-2	2	1		-2	-1	-2	1	0	1	-5
O	O 1 - Presenza d'impresе innovatrici con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori [...]	2	1	2	-2	-1	-3		2	3	-1	-1	-1	1
	O 2 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali	1	1	1	-1	-1	-1	2		2	-1	0	0	3
	O3 - Interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali	3	2	2	-2	-1	-1	1	1		-1	0	0	4
M	M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti	-1	0	0	1	0	1	-2	0	-1		0	0	-2
	M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	0		3	-2
	M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano	-2	0	0	1	1	1	-2	0	-2	1	2		0
TOTALE COLONNA		18	12	14	14	8	15	21	11	21	9	4	7	

Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Tab. 12. Analisi del posizionamento dei fattori/elementi per la Priorità 1 FA c

Importanza dei fattori (somma dei punteggi per riga)			Influenza dei fattori (somma dei punteggi in valore assoluto per colonna)		
		P			P
F	PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT	6	O	O1 - Presenza d'impresе innovatrici con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori, in particolare nei settori vitivinicolo e lattiero-caseario	21
F	PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica	6	O	O3 - Interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali	21
F	PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca	5	F	PF 1 - Progressivo aumento della propensione all'innovazione. Risorse finanziarie pubbliche per la ricerca	18
O	O3 - Interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali	4	D	PD 3 - Carenza di informazione su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo	15
O	O 2 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali	3	F	PF 3 - Presenza di Centri di ricerca e Università; istituti tecnici; organismi privati per la consulenza tecnica	14
O	O1 - Presenza d'impresе innovatrici con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori, in particolare nei settori vitivinicolo e lattiero-caseario	1	D	PD 1 - Carenza di competenze tecniche e manodopera specializzata nel settore agricolo e forestale	14
M	M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano	0	F	PF 2 - Esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT	12
M	M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti	-2	O	O 2 - Richieste di nuovi prodotti e servizi da parte del mercato e della società civile e maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche etiche e ambientali	11
M	M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale	-2	M	M 1 - Crisi economica che riduce la competitività, il credito alle imprese e la propensione agli investimenti	9
D	PD 3 - Carenza di informazione su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo	-5	D	PD 2 - Scarso utilizzo delle TIC e basso livello di alfabetizzazione informatica	8
D	PD 2 - Scarso utilizzo delle TIC e basso livello di alfabetizzazione informatica	-6	M	M 3 - Invecchiamento della popolazione, esodo di "cervelli" e capitale umano	7
D	PD 1 - Carenza di competenze tecniche e manodopera specializzata nel settore agricolo e forestale	-8	M	M 2 - Erosione del patrimonio culturale locale	4

Fonte: Elaborazioni Lattanzio Advisory su dati PSR Sardegna 2014-2020

Dall'analisi del posizionamento dei fattori per ordine di importanza, lettura per riga della matrice relazionale, è possibile trarre alcuni elementi di riflessione:

- prevalgono, in maniera netta, tutti i punti di forza individuati, che acquisiscono maggiore importanza alla luce delle relazioni intercorrenti con i fattori positivi della SWOT. Nello specifico, i punti di forza “esistenza di Agenzie in house regionali per la sperimentazione, informazione e AT” (PF 2) e “presenza di centri di ricerca e Università, istituti tecnici e organismi privati per la consulenza tecnica” (PF 3), conseguono il punteggio maggiore seguiti, nella graduatoria decrescente, dal “progressivo aumento della propensione all'innovazione e risorse finanziarie pubbliche per la ricerca” (PF 1) e dalle tre opportunità. Tale risultato sta ad indicare che il sistema regionale, nello stato attuale, favorisce il consolidamento dei punti di

forza e mostra una buona propensione a cogliere le opportunità, da una parte, e ad arginare l'insorgere delle minacce (elementi esogeni), dall'altra;

- il contesto regionale parrebbe ostacolare il dispiegarsi degli effetti negativi derivanti dalla presenza di tutti e tre i punti di debolezza “carenza di competenze tecniche e manodopera specializzata nel settore agricolo e forestale” (PD 1), scarso utilizzo delle TIC e basso livello di alfabetizzazione informatica (PD 2) e “carenza di informazione su innovazione e scarso collegamento col mondo produttivo” (PD 3), che si collocano agli ultimi posti della graduatoria con un punteggio negativo;
- poco significativi, infine, risultano per la FA c le minacce individuate nell'area del Programma.

La lettura verticale, vale a dire in relazione alla capacità di influenza, indica nelle opportunità “presenza d'impresa innovatrici con competenze tecniche e manageriali che operano in cooperazione con enti di ricerca e per il trasferimento delle conoscenze agli agricoltori, in particolare nei settori vitivinicolo e lattiero-caseario” (O 1) ed “interesse/volontà dei produttori agricoli e forestali a migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali” (O 3), gli elementi che hanno maggiore capacità di influenzare il sistema (*moderator*) e su cui, in quanto tali, è possibile incentrare le azioni di *policy*. Una significativa influenza è attribuibile anche al punto di forza “progressivo aumento della propensione all'innovazione e risorse finanziarie pubbliche per la ricerca” (PF 1) e alla debolezza “carenza di informazione su innovazione, scarso collegamento tra ricerca e mondo produttivo” (PD 3), mentre le minacce risultano poco influenti denotando, complessivamente, un basso livello di correlazione.

Valutazione di sintesi Priorità 1FAc

L'analisi suggerisce quale principale indicazione di policy per la diffusione dell'innovazione nel settore agricolo e forestale e nelle zone rurali, quella di far leva sul tessuto di aziende che hanno investito in innovazione operando in sinergia con gli enti di ricerca. Tale opportunità (O 1), infatti, potrebbe tradursi in uno strumento per un più ampio processo di trasferimento di know how tra

operatori del settore che, al contempo, si mostrano propensi al miglioramento delle proprie competenze tecniche e gestionali (O 2). Il sostegno alla formazione continua e l'informazione su metodi e tecniche innovative, favorendone la circolazione tra gli operatori agricoli, costituirebbe un ulteriore impulso per una più ampia collaborazione tra ricerca e mondo produttivo sostenendo, tra l'altro, la capacità produttiva e la professionalità degli operatori. In aggiunta, per tale via, si potrebbe controbilanciare sia la carenza di informazioni su innovazione (PD 3), che quella di competenze tecniche e manodopera specializzata (PD 1).

Nel complesso, quindi, le relazioni esaminate per la Priorità 1 FA c, mostrano un sistema dotato di una buona capacità di autoregolarsi, valorizzando alcune opportunità (O 1 e O 3) e punti di forza (PF 1), ed ostacolando gli effetti negativi di debolezze e minacce. Su tale risultato gioca favorevolmente anche il basso grado di interrelazione tra le minacce ed il resto degli elementi considerati, come testimoniato dai punteggi complessivi ottenuti dalle minacce: il livello di importanza, lettura per riga, mostra, infatti, valori prossimi allo zero; nella graduatoria di influenza, lettura per colonna, le minacce, insieme alla debolezza PD 2, occupano gli ultimi posti.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Partendo dalla considerazione che alla base di un efficace strumento di programmazione relativo ad interventi di sostegno alla crescita economica, sociale ed ambientale di un territorio vi deve essere una attenta analisi del contesto di riferimento, che sia in grado di porre in evidenza le sue caratteristiche e le possibili traiettorie di sviluppo (Zanon, Martignano, 2007), l'analisi valutativa propone una chiave interpretativa della *SWOT analysis* che travalica il semplice esercizio "descrittivo" spesso associato al suo utilizzo. In tal senso, la *SWOT analysis* è funzionale, se adeguatamente strutturata, a fornire una rappresentazione sintetica delle principali caratteristiche del territorio regionale. In contesti complessi, come quello dello sviluppo rurale, può contribuire ad

individuare la strategia più appropriata e le azioni prioritarie per migliorare la competitività del settore agricolo, agroalimentare e forestale regionale.

In estrema sintesi, l'analisi realizzata mostra che risultano aver trovato adeguata collocazione nella propria categoria di appartenenza sia gli elementi che raffigurano aspetti interni (punti di forza e di debolezza), ovvero le caratteristiche del territorio sulle quali il Programma può intervenire attraverso azioni in grado di modificarli, sia i fattori del contesto esterno (opportunità e minacce) che, in positivo e negativo, possono condizionare l'attuazione del Programma e, almeno nel breve periodo, non sono modificabili.

Durante l'attuazione del PSR, la SWOT relazionale potrebbe essere riproposta al fine di aggiornare l'analisi in considerazione dei probabili mutamenti di scenario che saranno intercorsi. La reiterazione dell'esercizio in una fase intermedia del Programma, proprio attraverso l'apprezzamento delle correlazioni tra le diverse categorie di variabili della SWOT, potrebbe fornire all'Amministrazione preziosi elementi di riflessione sull'andamento delle azioni intraprese e sulle eventuali modifiche di aggiustamento che potrebbero essere apportate al programma stesso.

BIBLIOGRAFIA

- Beierle T.C. (2002), The quality of stakeholder-based decisions, *Risk Analysis*, Vol. 22, No. 4, 2002.
- Bezzi C. (2005), La SWOT dinamica o relazionale, *Rassegna Italiana di Valutazione*, n. 31/2005, FrancoAngeli editore, Milano.
- Bezzi C. (2011), Altre tecniche di valutazione in <https://bezzicante.wordpress.com/metodo-e-valutazione/>
- Cagliero R., Cristiano S. (2013) (a cura di), La politica di sviluppo rurale post 2013. Valutare i programmi di sviluppo rurale: approcci, metodi ed esperienze, INEA, Roma.
- Cagliero R., Novelli S. (2005), Insegiamento giovani: un tentativo di interpretazione mediante SWOT dinamica, *Agriregionieuropea*, anno 1, n. 3/2005.
- Cisilino F. (a cura di) (2014), Il valore aggiunto del partenariato nella costruzione del Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020 Friuli Venezia Giulia, INEA, Roma.
- Cisilino F., Licciardo F. (2014), Il partenariato nel PSR 2014-20 del Friuli Venezia Giulia attraverso la SWOT relazionale partecipata.
- D’Auria A. (2006), Un modello valutativo per verificare coerenza, efficacia e fattibilità delle strategie di sviluppo sostenibile nelle aree protette: una sperimentazione nel Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano, *Atti della XXVII Conferenza italiana di scienze regionali*, Pisa, 12-14 ottobre 2006.
- Lattanzio Advisory (2014), Servizio di Valutazione ex ante del Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020 della Regione Sardegna. 1° Rapporto intermedio: analisi SWOT e valutazione dei fabbisogni.
- Zanon D., Martignano A. (2007), Il valore di una SWOT partecipata nei programmi di sviluppo locale: il caso del programma “Competitività” 2007-2013 della PA di Bolzano, *XXVIII Conferenza scientifica annuale dell’Associazione Italiana di Scienze Regionali*, Bolzano, 26-28 settembre.

Gli Autori autorizzano l’AIV alla pubblicazione e diffusione – su sito e su carta – della proposta e dell’eventuale relazione nella sua forma definitiva.