

SWOT analyse

SWOT staat voor **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats, ofwel Sterkten, Zwakten, Kansen en Bedreigingen. Het in kaart brengen daarvan, de zogeheten SWOT-analyse is een nuttig hulpmiddel bij de ontwikkeling van strategisch beleid. Vaak immers zal de strategie bestaan uit het uitbuiten van sterke punten, het elimineren van zwakke punten, het benutten van kansen en het pareren van bedreigingen. Een SWOT-analyse kan worden uitgevoerd voor een organisatie, maar kan ook betrekking hebben op een woonwijk. Een goede start bij de herontwikkeling van bestaande woonwijken is om een Sterkte-Zwakte analyse van het betreffende gebied uit te (laten) voeren. In het onderstaande behandelen we kort een aantal haken en ogen van het instrument SWOT-analyse.

Het onderscheid intern-extern

Een veel gemaakte denkfout bij SWOT-analyse is dat Sterkten en Kansen als synoniem worden beschouwd en Zwakten en Bedreigingen eveneens. Een sterk punt is echter niet per definitie een kans en een zwak punt niet altijd een bedreiging. Sterkten en Zwakten enerzijds en Kansen en Bedreigingen anderzijds dienen gescheiden van elkaar in kaart te worden gebracht. Sterkten en Zwakten zijn intern, eigenschappen van een organisatie of van een wijk. Het zijn zaken die in veel gevallen door beleid zijn te beïnvloeden. Kansen en Bedreigingen zijn extern, ontwikkelingen en uitdagingen die op een organisatie of op een wijk afkomen en die aanleiding kunnen zijn om sterke punten verder uit te bouwen. Kansen en bedreigingen zijn niet te beïnvloeden. Een sterk punt kan zijn dat een corporatie een uitgebreid pakket aan service en diensten aanbiedt. Een kans is dat er een toenemende vraag is naar service en diensten.

Inhoud van de analyse

Waar kijken we naar bij een SWOT-analyse, hoe structureren we de informatie en hoe weten we dat we niets over het hoofd zien? Een goed hulpmiddel is om gebruik te maken van checklists. Een in de praktijk bruikbaar gebleken checklist voor Sterkte-Zwakte analyses van buurten en wijken onderscheidt de volgende dimensies:

1. sociaal-economische vitaliteit: zaken als armoede en kansarmoede;
2. sociaal-culturele vitaliteit: overlast, criminaliteit, gehechtheid en betrokkenheid;
3. ruimtelijk-economische vitaliteit: woningmarktpositie en kwaliteit van de portefeuille;
4. fysiek-ruimtelijke kwaliteiten: toekomstwaarde, gebruikswaarde en belevingswaarde van het woonmilieu

Ik van de vier punten is weer verder uit te werken. Deze indeling is redelijk uitputtend en sluit aan op de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot wijkontwikkeling, op het Grote Stedenbeleid en op het begrippenkader uit de Woonverkenningen 2030 met betrekking tot ruimtelijke kwaliteit. Voor Kansen en Bedreigingen kijken we onder meer naar veranderingen in woonvoorkeuren, demografische ontwikkelingen in de regio en sociaal-culturele trends. Ook kijken we naar de verruiming van de plaatselijke woningmarkt en de mogelijke gevolgen daarvan.

De juiste indicatoren

Aan gegevens over een organisatie of een wijk is meestal geen gebrek. Toch blijken de indicatoren die echt iets zeggen over bovengenoemde vier dimensies vaak moeilijk beschikbaar (denk aan inkomens en opleiding als het gaat om kansarmoede), terwijl wel beschikbare gegevens vaak voor meerdere uitleg vatbaar zijn (zoals

mutatiegraad, gebruik van huursubsidie, aandeel allochtonen). In de beperking toont zich hier de meester. Gegevensverzameling is geen doel op zich. Het moeilijkste te vinden zijn betrouwbare gegevens over de betrokkenheid en de mate waarin mensen zich thuisvoelen in de buurt en gegevens over de beleving van het woonmilieu. Het is belangrijk deze subjectieve zaken te achterhalen. Ze zijn essentieel voor een goed begrip van een buurt of wijk.

Interpretatie en weging van de indicatoren

Wanneer meerdere mensen binnen een organisatie wordt gevraagd wat zij als sterke dan wel zwakke punten zien, blijkt steevast dat wat de een zwak vindt, door de ander vanuit een ander gezichtspunt sterk wordt genoemd. Ook kent niet iedereen even veel belang toe aan een indicator. Om die reden is het aan te bevelen om bij een Sterkte-Zwakte analyse meerdere "ervaringsdeskundigen" te betrekken. Bij voorkeur in de vorm van een werkconferentie of klankbordbijeenkomst. Inderdaad kunnen sommige zaken tegelijkertijd zwak en sterk zijn. Een grote concentratie dezelfde sociale huurwoningen is zwak vanuit het oogpunt van toekomstwaarde. Tegelijkertijd is het een sterk punt dat het eigendom is niet versnipperd is over meerdere partijen. Johan Cruijff zei het al: "elk nadeel heb se voordeel". Zo kan men van de nood een deugd maken.

Van SWOT-analyse naar strategie

Het belangrijkste van de SWOT-analyse is dat deze inzicht geeft in de beleidsopgaven en beleidsopties. Dit inzicht ontstaat door de Sterkten en Zwakten te beschouwen in het licht van Kansen en Bedreigingen, als ware het een 2x2 matrix. Dan blijkt welke sterke punten eventueel vruchtbaar zijn uit te buiten en welke zwakke punten ook daadwerkelijk risico inhouden. Vervolgens moeten dan nog wel beleidskeuzen worden gemaakt. Die komen niet automatisch uit de analyse rollen, maar hebben te maken met de doelstelling(en) en prioriteiten van de organisatie. Een goede SWOT-analyse vergemakkelijkt het uitstippelen van een strategie.