



## **Diagnoza lokalna jako narzędzie do analizy potrzeb społeczności lokalnej w zakresie podnoszenia kompetencji przedstawicieli JST oraz podmiotów niepublicznych z zakresu opieki nad dziećmi w wieku do lat 3 w województwie Śląskim, uwzględniające podejście popytowe.**

Podniesienie kompetencji przedstawicieli JST oraz podmiotów niepublicznych z zakresu opieki nad dziećmi w wieku do lat 3 w województwie Śląskim”

Nr projektu: POWR.02.01.00-00-0077/19





# Wprowadzenie:

Nie jest możliwe stworzenie ogólnego katalogu kompetencji, **przedstawiceli JST oraz podmiotów niepublicznych z zakresu opieki nad dziećmi w wieku do lat 3**, który będzie bezpośrednio odpowiadał specyficznym lokalnym potrzebom. Dostosowanie oferty z **zakresu opieki nad dziećmi w wieku do lat 3**, uwzględniające lokalne potrzeby środowiska, będzie możliwe poprzez opracowanie i przeprowadzenie diagnozy potrzeb lokalnych. Oferta ma odpowiadać lokalnym i indywidualnym potrzebom społeczności lokalnej w zakresie **opieki nad dziećmi w wieku do lat 3 w województwie Śląskim**





## Korzyści z diagnozy potrzeb w społeczności lokalnej.

Diagnoza potrzeb lokalnych społeczności, powinna być pierwszym krokiem przed przystąpieniem do planowania działań i tworzenia oferty **przedstawicieli JST oraz podmiotów niepublicznych z zakresu opieki nad dziećmi w wieku do lat 3,**

Diagnoza jest potrzebna i zasadna na początkowym etapie tworzenia opieki nad dziećmi do lat 3 w społeczności lokalnej, gdy nasze plany nie są jeszcze szczegółowo dookreślone i gdy nie mamy konkretnych działań.

W trakcie procesu poznawczego opartego o diagnozę społeczności lokalnej, określimy obszary tematyczne, które nas najbardziej interesują w odniesieniu do specyficznych lokalnych uwarunkowań do tworzenia **różnych form opieki nad dziećmi w wieku do lat 3**





**To właśnie diagnoza pozwoli dać odpowiedź na występujące lokalne potrzeby, oczekiwania i wyzwania, opierając się na lokalnych i indywidualnych potrzebach popytowych osób i społeczności w kontekście tworzenia dopasowania oferty dla tworzenia różnych form opieki nad dziećmi do lat 3 w województwie śląskim.**

Umożliwi to późniejsze dostosowanie oferty do potrzeb rynku pracy i indywidualnych potrzeb osób dorosłych, rodziców oraz społeczności lokalnej.





**Efektom diagnozy społeczności lokalnej będzie** sprofilowanie działań przedstawicieli JST oraz podmiotów niepublicznych z zakresu opieki nad dziećmi w wieku do lat 3 w województwie Śląskim, zgodnych z ich indywidualnymi potrzebami oraz potrzebami środowiska lokalnego.

**Odpowiednia diagnoza lokalna pomaga:**

- dobrze dopasować działania do potrzeb osób dorosłych oraz potrzeb społeczności lokalnej,
- uniknąć błędów w planowaniu oferty opieki nad dziećmi do lat 3 ,
- ostrzec bariery i przeszkody w dostępie do opieki nad dziećmi do lat 3 w społeczności lokalnej,
- oszczędzić czas i zasoby lokalne, bo dzięki diagnozie lokalnej potrzeb osób i społeczności można działania lepiej dopasować i efektywniej wykorzystać





- pozyskać partnerów, sympatyków i sojuszników do działania wystarczająco wcześnie, by wykorzystać w pełni potencjał lokalny we wspólnym działaniu na rzecz tworzenia lub aktualizacji oferty podmiotów zajmujących się opieką nad dziećmi w wieku do lat 3, uniknąć dublowania działań instytucji lokalnych,
  - uwiarygadnia nasze działania w społeczności lokalnej poprzez uczestnictwo różnych grup mieszkańców,
  - pozwala jeszcze lepiej poznać lokalną społeczność z jej specyfiką, potrzebami, zasobami i problemami
  - ustalić kwestie zagrożeń, które wiążą się z przyszłym działaniem różnych form opieki nad dziećmi do lat 3 w społeczności lokalnej.





**Działania planowane na podstawie rzetelnej diagnozy są obiektywnie uzasadnione, ponieważ wiążą się z dużo mniejszym ryzykiem nietrafionych i niepotrzebnych działań mających na celu podnoszenie kompetencji przedstawicieli JST oraz podmiotów niepublicznych z zakresu opieki nad dziećmi w wieku do lat 3 w województwie Śląskim.**

Opracowując koncepcje i zakres diagnozy będziemy w dużym stopniu poznawać społeczność lokalną, dlatego też musi ona posiadać jasno określony cel poprzez poznanie potrzeb, oczekiwań i problemów społeczności w odniesieniu do ogólnych działań **przedstawicieli JST oraz podmiotów niepublicznych z zakresu opieki nad dziećmi w wieku do lat 3** w miejscu, w którym te osoby mieszkają. Równocześnie umożliwia zdobycie sprawdzalnej i rzetelnej wiedzy, która jest niepodważalnym argumentem w planowaniu szczegółowych działań różnych form opieki nad dziećmi do lat 3.

Dodatkowo diagnoza pozwala na poinformowanie mieszkańców o planowych działaniach i pozyskanie ich indywidualnego zaangażowania w kolejnych etapach pracy.





Decentralizacja funkcji społecznych państwa prowadzi do większej samoorganizacji społeczności lokalnych, rozwoju samorządności i większej spójności społeczno-gospodarczej. Sprzyja także rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego i tworzeniu kapitału społecznego. Wzmacnia poczucie przynależności do społeczności lokalnych, zwiększa aktywność obywatelską i partycypację w rozwiązywaniu problemów społecznych na poziomie lokalnym.

Partycypacja obywatelska jest rozumiana jako udział obywateli w procedurach diagnostycznych i decyzyjnych inicjowanych przez władzę publiczną w sprawach, które ich dotyczą.

Diagnoza nie tylko bowiem pozwala zebrać informacje, które posłużą do przygotowania strategii **podnoszenia kompetencji przedstawicieli JST oraz podmiotów niepublicznych z zakresu opieki nad dziećmi w wieku do lat 3 w województwie Śląskim**, ale też pozwala na prowadzenie konsultacji społecznych w sprawach naprawdę ważnych dla społeczności lokalnej.







**Diagnoza nie zawsze bowiem musi być rozbudowanym badaniem socjologicznym, niemniej jednak nie może być ona tylko zbiorem niczym niepotwierdzonych przypuszczeń i uogólnień.**





Diagnozę lokalną zaczynamy od wyznaczenia obszaru naszego zainteresowania. Ze względu na nasze możliwości możemy dookreślić: przedział wiekowy, obszar diagnozy, terytorium. Nie zaczynamy przygotowywania diagnozy od definiowania problemu, bo problem jest często pewną, nie zawsze słuszną, a zwykle stereotypową definicją sytuacji.

Po określeniu pola zainteresowania, próbujemy znaleźć, jak najwięcej ważnych w danym temacie czynników, instytucji, ważnych osób i okoliczności. Czasem, by lepiej zrozumieć co się teraz dzieje, trzeba poznać historię danego terenu czy grupy mieszkańców. Warto nie ustalać jednak wszystkich kroków i źródeł wiedzy od razu, by elastycznie reagować na nowe informacje i nie zasklepiać się w stereotypowych hipotezach.





## Najważniejsze w przygotowaniu planu diagnozy lokalnej jest:

1. Najpierw określ problem – jaki jest cel,
2. Przygotuj listę interesariuszy (osób, instytucji) związanych z problemem,
3. Zbierz informacje - analiza danych zastanych,
4. Zapytaj innych - badanie społeczne,
5. Porozmawiaj z ludźmi – spotkania, wywiady,
6. Podziel się swoimi spostrzeżeniami - raport z badania,
7. Wykorzystaj wiedzę - kolejne etapy pracy.





Diagnoza lokalna to również okazja, by zdobywając wiedzę skorzystać z doświadczenia innych inicjatyw, uczyć się na ich błędach, zwrócić uwagę na trudności, na które napotkano wcześniej, wykorzystać dobre praktyki działań o podobnych celach czy skierowanych do podobnej grupy. Nie musimy wszystkiego wymyślać i zaczynać od nowa, dzięki temu łatwiej będzie nam o sukces.

**Nie ma jednego przepisu na diagnozę lokalną. Bardzo dużo zależy od charakteru społeczności, rodzaju badanej kwestii, dostępu do źródeł, czasu jaki mamy, by skończyć nasze badanie. Diagnoza lokalna pokazuje informacje, które są niewidoczne na poziomie ogólnopolskim, a odnoszą się do konkretnej społeczności lokalnej, w której jest opracowana diagnoza lokalna.**





## **Materiały źródłowe wraz danymi do diagnozy lokalnej.**

Zadając sobie pytania na temat naszej społeczności lokalnej od razu zastanawiamy się, gdzie możemy szukać na nie odpowiedzi. Poszczególne źródła informacji potrzebują odrębnych metod, które pozwolą na właściwe zebranie informacji. Te metody podzielimy tu na trzy główne kategorie:

- 1. Dane zastane,**
- 2. Metody ilościowe,**
- 3. Metody jakościowe.**





## **Dane zastane:**

- są ogólnie dostępne (np. w trybie Dostępu do Informacji Publicznej), w Internecie,
- można je porównywać między sobą,
- często jest już w nich analiza (np. raporty),
- jest ich bardzo dużo.

## **Metody ilościowe:**

- szukają odpowiedzi na pytanie: „*ile i co?*”,
- pozwalają zbadać dużą liczbę osób,
- skracają czas, który zabieramy badanemu.

## **Metody jakościowe:**

- szukają odpowiedzi na pytanie: „*jak i dlaczego?*”,
- zawsze można dopytać, gdy czegoś nie rozumiemy,
- scenariusz można zmienić w trakcie rozmowy,
- angażują badanego lub badanych.





## Analiza danych zastanych - Dane typy „DESK RESEARCH”:

Przed zabraniem się do przeprowadzenia badania ankietowego czy wywiadów jakościowych warto zobaczyć, jakie dane i informacje są już dostępne i tym samym przygotować grunt pod bardziej pogłębione poszukiwania. Takie rozpoznanie terenu nazywa się niekiedy z angielskiego „deskresearch”, czyli „badaniem zza biurka” lub „badaniem gabinetowym”. Odróżnia je, to od badań terenowych, które wymagają od badacza wyjścia w teren, osobistego spotkania ludzi przygotowania narzędzi badawczych.

Analiza danych zastanych pozwala stwierdzić, co już zbadano przed nami, jakie materiały stworzyli wcześniej urzędnicy, inni badacze, instytucje różnego szczebla, organizacje pozarządowe, media itp. Korzystanie z wcześniej opracowanych materiałów uchroni nas przed niepotrzebnym dublowaniem poprzedników ponownej analizie danych pod kątem wiarygodności, rzetelności i aktualności.





## **Analiza danych zastanych - Dane typu „DESK RESEARCH”:**

**Badania tego typu mogą służyć jako badania właściwe lub rozpoznawcze, które poprzedzają np. badania ankietowe czy wywiady pogłębione. Dzięki pozyskanym w ten sposób informacjom zdobędziemy kontekst i tło dla naszych działań.**

Nie musimy wytwarzać danych, które już istnieją. Bazując na doświadczeniu innych, możemy zaoszczędzić czas, pieniądze i energię. Nasze obserwacje zostaną wzbogacone o odmienną perspektywę, będziemy mogli postawić pierwsze hipotezy i zweryfikować część założeń.







## Dane surowe i przetworzone:

Podczas naszych poszukiwań natkniemy się na dwie grupy danych zastanych. **Pierwszą z nich są dane surowe.** Są to jeszcze nieprzetworzone informacje, uzyskane bezpośrednio przez badaczy. Należy jednak pamiętać, że określenie „dane surowe” nie jest precyzyjne. Potocznie odnosi się także do suchej prezentacji wyników badań, która nie zawiera żadnej odczuwającej interpretacji. Jeżeli dysponujemy odpowiednią wiedzą, możemy pokusić się o pracę na dostępnych nam zbiorach danych surowych.

**Przeważnie posługujemy się danymi przetworzonymi.** To wszystkie informacje, które zostały opracowane przez kogoś innego. Podczas przeprowadzania diagnozy lokalnej w pierwszym odruchu myślimy prawdopodobnie przede wszystkim o dostępnych statystykach publicznych gromadzonych np. przez Główny Urząd Statystyczny, czy obserwatoria rynku pracy.





## Dane surowe i przetworzone:

Posługując się nimi, poznamy szerszy kontekst dla sytuacji na badanym przez nas terenie, zobaczymy także jak stan rzeczy zmieniał się w czasie. Często jednak dane dostępne w zbiorach statystyk publicznych nie uwzględniają poziomu lokalnego (czyli są zagregowane na wyższym poziomie – na przykład powiatu, województwa lub kraju). Nie możemy nam ich podstawie z pewnością twierdzić, jak kształtuje się sytuacja w danej gminie, wsi czy na wybranym osiedlu. Dlatego warto, w jak największym stopniu, korzystać z danych dostępnych i wytwarzanych lokalnie oraz nie przekładać automatycznie zasłyszanych opinii na naszą okolicę.

Wiele lokalnych instytucji (publicznych lub nie) gromadzi dane na użytek bieżącej działalności i sprawozdawczości, produkuje różne dokumenty. Wystarczy tu wymienić uchwały władz, strategie, programy, budżety, protokoły, sprawozdania, raporty.





Osobną kategorię danych stanowią **informacje publikowane w mediach** (telewizji, gazetach, internecie, radiu). Dzięki nim możemy stwierdzić, czy dana kwestia istnieje w dyskursie publicznym i jak jest postrzegana. Warto również niekiedy zajrzeć na strony internetowe, fora - prowadzone lokalnie lub w ramach większych serwisów społecznościowych, oraz blogi prowadzone przez mieszkańców społeczności lokalnej.





## Metody ilościowe

Badania ilościowe to kolejny typ badań społecznych. Tym razem jednak mamy zasadniczy wpływ na to, w jaki sposób zostaną wytworzone dane. Badania ilościowe mają za zadanie ukazać proporcje, rozkład opinii na jakiś temat, hierarchię preferencji. Podstawowe pytanie, na które przynoszą odpowiedź badania ilościowe, to pytanie „**ile i co?**”.

Badania ilościowe są zazwyczaj prowadzone na tzw. próbach. Oznacza to, że nie pytamy wszystkich, których opinie nas interesują. Próby te są odpowiednio dobierane tak, by uzyskane wyniki można było generalizować na szerszą populację – tzn. uznać, że odpowiedzi np. 100 przebadanych osób dobrze reprezentują opinie w mieście.





## Metody ilościowe

Mówimy wtedy o tzw. reprezentatywności. W badaniach ilościowych realizowanych w kontekście lokalnym rzadko mamy szansę na profesjonalny dobór osób badanych. Nie przekreśla to jednak szansy na uzyskanie lepszej orientacji w jakiejś kwestii.

### Typy doboru próby:

**Próba kwotowa**- dobrana w ten sposób, aby rozkład (kwoty) wybrany cech w tej grupie był taki sam jak w badanej populacji. Jeśli w badanej szkole uczy się 52% dziewcząt, to dbamy o to, aby w naszej próbie dziewczęta stanowiły 52 %.

**Próba losowa**- pełnie przypadkowy dobór osób do badania, np. co 4 gospodarstwo domowe.

**Próba celowa** - do której dobiera się osoby, które naszym zdaniem będą miały najwięcej do powiedzenia lub z jakiś innych powodów będą dla nas użyteczne, np. naszą próbę stanowią tylko użytkownicy jakiegoś produktu.





Jako główne narzędzia do przeprowadzanie diagnozy lokalnej stanowiąc będą **badania ankietowe**. Są one popularne z uwagi na to, że pozwalają zebrać informacje w sposób dość szybki i łatwy jednocześnie od wielu osób.

### Najbardziej aktualne typy ankiet dostępne do przeprowadzenia diagnozy to:

- ankietą **PAPI** (ang. *Paper and Pencil Interview*) – tradycyjna ankietą papierowa za pomocą której zbiera się informacje od respondentów.
- ankietę **CAWI** (ang. *ComputerAided Web Interview*) -ankieta internetową polegającą na zbieraniu danych za pomocą ankiety elektronicznej zamieszczonej na stronie WWW
- ankietą **CATI** (ang. *ComputerAided Telephone Interview*) – polegającej na przeprowadzaniu wywiadów telefonicznych z respondentami z wykorzystaniem komputera.
- ankietą **Audytoryjna** – polegająca na samodzielnym wypełnieniu kwestionariusza ankiety przez respondentów zgromadzonych w pomieszczeniu, stanowiąc audytorium (np. w sali konferencyjnej, w sali wykładowej lub szkolnej, w kinie, itp.)





Tworząc narzędzie badawcze trzeba pamiętać, aby pytania w nim zadawane były ułożone w logicznej kolejności, powinny być one jasne i zrozumiałe oraz formułowane zgodnie z zasadą – jedno pytanie dotyczy jednego faktu. Ponadto należy unikać pytań sugerujących odpowiedzi oraz takich, które mogą być dla respondenta kłopotliwe.

Układ graficzny kwestionariusza powinien być przejrzysty, tak aby udzielanie odpowiedzi było jak najprostsze.

Pamiętajmy o tym, że decydując się na użycie badania ankietowego, nigdy nie mamy pewności, kto będzie udzielał odpowiedzi i czy zrobi to rzetelnie, dlatego pytania powinny w miarę możliwości być zamknięte (czyli takie, w których ograniczamy liczbę możliwych odpowiedzi, proponując respondentowi precyzyjnie skonstruowane wypowiedzi do wyboru), ponieważ osoby wypełniające ankiety mają niestety skłonność do zdawkowego odpowiadania na pytania otwarte lub nie udzielają na nie odpowiedzi.





**Układając kwestionariusz na jakiś temat, musimy zdać sobie sprawę z tego, że dowiemy się z niego tylko tyle, ile sami do niego „włożymy”. Ponieważ jest to narzędzie ustrukturyzowane, prowadzone w sposób zestandaryzowany, niepozwalający na wprowadzanie zmian w trakcie badania, to kluczowe jest odpowiednie przygotowanie do ułożenia pytań kwestionariuszowych.**

Trzeba też pamiętać o tym, że ludzie nie zawsze chcą przyznać się do tego, co naprawdę myślą, nie zawsze też chcą przyznać się do tego, że czegoś nie wiedzą. Aby poradzić sobie z tymi kłopotami, trzeba zapewnić ludziom anonimowość w czasie odpowiadania na pytania kwestionariusza, tak by czuli, że mogą naprawdę szczerze odpowiadać.







## Układając pytania kwestionariuszowe, trzeba pamiętać o przestrzeganiu następujących zasad:

- układ pytań musi tworzyć logiczny ciąg (bloki tematyczne);
  - przechodzimy od pytań ogólnych do szczegółowych;
- trudne pytania umieszczamy w środku kwestionariusza – te wymagające mniej zastanowienia na początku i na końcu;
- pytania nie mogą się powtarzać (za wyjątkiem tych, które są pytaniami kontrolnymi);
- pytania muszą wynikać z podjętej problematyki badawczej i zasad budowy kwestionariusza;





- pytania powinny być przystępne i zrozumiałe dla każdego respondenta;
  - znaczenie pytania musi być takie samo dla pytającego, jak i respondenta;
  - każde pytanie może się odnosić tylko do jednego zagadnienia;
- pytania muszą być neutralne – nie mogą sugerować odpowiedzi;
  - pytania muszą być jednoznaczne;
  - pytania muszą dawać możliwość udzielenia wyczerpującej odpowiedzi;





Aby uzyskać odpowiedzi na przygotowane przez nas pytania, można zastosować kilka typów ankiet w zależności od lokalizacji prowadzonej diagnozy lokalnej. Zawsze trzeba jednak pamiętać o tym, by zachować zasadę anonimowości badanych. Badanie ilościowe pozwala nam zobaczyć zakres pewnych zjawisk czy postaw, wymaga więc od nas liczenia.

Ponieważ w badaniu ilościowym mamy zwykle więcej respondentów niż w badaniu jakościowym, dobrze jest ułatwić sobie liczenie, kodując różne typy odpowiedzi. Na czym polega kodowanie?

Na uporządkowaniu zebranych danych przez przyporządkowanie odpowiedzi respondentów odpowiednim cyfrom (kodom).





Gdy wiemy już, ile osób odpowiedziało na poszczególne pytania w określony sposób, zabieramy się za drugi etap analizy, czyli wnioskowanie na podstawie zebranych danych.

Jeśli zadaliśmy odpowiednie pytania, same zliczone i pokazane wyniki są już ważną informacją. Najkorzystniej pokazać je w formie wykresu. Tak więc, wiedzę zdobytą w badaniu ilościowym warto poszerzyć o wiedzę z badań jakościowych.





## Przygotowując ankietę pamiętajmy że:

- najlepsze są krótkie, jasne, jednoznaczne pytania,
- duża liczba pytań otwartych utrudni i wydłuży analizę wyników,
- odpowiedzi do wyboru powinny być jednoznaczne,
- odpowiedzi do wyboru powinny być rozłączne i wyczerpujące,
- przy pytaniach warto zamieścić instrukcję, jak udzielać odpowiedzi,
- unikaj pytań, w których znajduje się przeczenie,
- do listy proponowanych odpowiedzi na końcu warto dodać odpowiedź “inne: jakie?”
- należy przeprowadzić “test” lub pilotaż ankiety,
- ankietę nie może być zbyt długa.





## Metody jakościowe

Badania jakościowe koncentrują się na pytaniu „**jak?**”, skąd bardzo blisko do innego, ważnego pytania, czyli „**dlaczego?**”. Wykorzystując metody jakościowe mamy szansę dowiedzieć się o postawach, ocenach, potrzebach i motywacjach osób przez nas badanych.

To okazja, by spojrzeć na otoczenie oczami osób, z którymi rozmawiamy. Dzięki temu uzyskamy wielowymiarowy obraz naszej społeczności i przeprowadzimy jej pogłębioną analizę. O ile w badaniach ilościowych pozostajemy na zewnątrz społeczności (mamy zamknięty, zdefiniowany przez badacza kwestionariusz, rola respondenta jest ograniczona do odpowiadania na konkretnie zadane pytania), o tyle badania jakościowe w większym stopniu pozwalają nam się w nią zanurzyć.

**Badania jakościowe są w związku z tym metodą rozwijającą się w czasie, ponieważ elastycznie reagujemy na informacje zwrotne od naszych rozmówców.**





Metody jakościowe stwarzają niepowtarzalną okazję na bezpośrednie otwarte spotkanie z rozmówcami, mieszkańcami naszej okolicy. Podstawowym narzędziem badań jakościowych są wywiady (indywidualne lub grupowe) oraz inne metody, takie jak obserwacja, badania partycypacyjne oraz mapowanie społeczne. Dobór metod zależy od celu, jaki nam przyświeca, tematu, jaki chcemy lepiej poznać. Najlepiej wykorzystać podczas badania kilka różnych metod, by uzyskać możliwie jak najbardziej trójwymiarowy obraz społeczności.





## Wywiady:

Każdy z nas prowadzi codziennie wiele rozmów, podczas których zbiera informacje, dowiaduje się o interesujących nas rzeczach. Aby rozmowa stała się jednak narzędziem badawczym i przeistoczyła wywiad, powinniśmy podejść do niej systematycznie i odpowiednio ją zaplanować. W dużym uproszczeniu: wybieramy temat dociekań, grupę rozmówców, metodę badania i przygotowujemy zestaw pytań lub kwestii, które chcemy z nimi poruszyć.







## Wywiady Indywidualne:

W badaniach jakościowych przede wszystkim trzeba zwrócić uwagę na możliwość wykorzystania **indywidualnego wywiadu pogłębionego** (IDI – (ang.) *In-Depth-Interview*). Jest to jedna z najbardziej popularnych metod badań jakościowych, polegająca na szczegółowej, wnikliwej rozmowie z respondentem, prowadzonej w oparciu o przygotowany wcześniej scenariusz rozmowy. Celem tego badania jest dotarcie do precyzyjnych informacji albo poszerzenie posiadanej już wiedzy związanej z danym tematem.

W trakcie wywiadu zadawane są pytania mające doprowadzić do wyjaśnienia czy zrozumienia zjawisk, motywacji lub postaw. Rozmowa jest prowadzona według wcześniej założonego scenariusza – przewodnika wywiadu





## Wywiad strukturyzowany:

W czasie wywiadu strukturyzowanego badacz podąża torami wyznaczonymi przez uprzednio przygotowaną, kompletną listę pytań, której powinien się ściśle trzymać. Metoda ta pozwala na szybkie przeprowadzenie wywiadu i jest przydatna zwłaszcza dla mniej doświadczonych osób prowadzących wywiady, ogranicza jednak możliwość pojawienia się nieprzewidzianych w scenariuszu wątków i pogłębiania ich.

Można z niej skorzystać, gdy chcemy otrzymać w wyniku badania jak najbardziej porównywalne dane.





## Wywiady grupowe:

Metoda bazując na **zogniskowanym wywiadzie grupowym** (FGI – (ang.) *FocusGroup Interview*). Metoda ta polega na dyskusji grupy uczestników wywiadu na zadany z góry temat według przygotowanego wcześniej scenariusza. W dyskusji prowadzonej przez moderatora bierze zwykle udział od ośmiu do 10 wyselekcjonowanych uczestników.

Podobnie jak w odniesieniu do IDI, w trakcie wywiadu grupowego, zadawane są pytania mające doprowadzić do wyjaśnienia czy zrozumienia zjawisk, motywacji, postaw czy zachowań. Uczestnicy dyskusji stymulują się wzajemnie, inspirują, prowokują do wyrażania opinii i konstruowania pomysłów. Moderator kieruje ruchem.





## Wywiady grupowe:

Jest możliwie przezroczysty, nie faworyzuje żadnego z rozmówców, stroni od wygłaszania własnych sądów i opinii. Czuwa nad realizacją scenariusza (zmienia temat, zadaje pytania, kontroluje czas), dba by wszyscy wypowiedzieli się po równo.

Czuwa nad kulturą wypowiedzi i porządkiem dyskusji. Powinien tak pokierować rozmową, posługując się metodami werbalnymi i niewerbalnymi, by szanse na wypowiedzenie miały także nieśmiałe osoby, a zbyt dominujący uczestnicy zostawili dla nich przestrzeń.





## Działania partycypacyjne:

Tradycyjne badania jasno wyznaczają granice między badaczem a osobą badaną, ekspertem interpretującym wyniki a respondentem udzielającym informacji. Obraz rzeczywistości, otoczenia konstruowany jest wyłącznie przez profesjonalistów na podstawie zebranego materiału, wyjaśnia rzeczywistość, lecz jej nie kształtuje. W warunkach lokalnych społeczności, zwłaszcza w przypadku tworzenia różnego rodzaju diagnoz warto wykorzystać metody z rodziny badań uczestniczących/aktywnych (participatory – action research).

Włączają one członków społeczności w cały proces badawczy. Badanie tworzone jest przez mieszkańców i przeprowadzane dla nich. Skupia się na kwestiach zidentyfikowanych przez wspólnotę jako najbardziej istotne, a rezultaty są wykorzystywane do uporania się z lokalnymi potrzebami. Rozważenia godne jest nie tylko wspólne opracowywanie tradycyjnych narzędzi badawczych, ale również realizowanie prac w sposób warsztatowy, aktywnie włączający uczestników.





## Warsztaty:

Metody warsztatowe, które wykorzystują nieszablonowe pomoce takie jak mapy, wizualizacje, dramę, modele, burze mózgów znacznie lepiej poruszają wyobraźnię i uruchamiają kreatywne spojrzenie na swoje środowisko.

Uwzględnienie w działaniach różnych grup daje głos także osobom zwykle wykluczonym, jak również pozwala uczestnikom spotkać się z odmiennymi perspektywami, argumentami i wizjami przyszłości. Pełni niebagatelną funkcję edukacyjną – uczestnicy uczą się trudnej sztuki dialogu i osiągnięcia kompromisu. Dodatkowo mamy dostęp do wielu źródeł informacji na raz, co dwie wspólnie pracujące głowy, tonie jedna. Jednocześnie, co nie do przecenienia, zyskujemy sojuszników, którzy wesprą nas w naszych działaniach podejmowanych w przyszłości.





## Przeprowadzając wywiad czy prosząc kogoś o wypełnienie ankiety musimy zawsze:

- Przedstawić się i powiedzieć jaką instytucję reprezentujemy;
- Opisać w jasny sposób jaki jest cel naszej rozmowy/ankiety;
- Zapytać czy możemy nagrywać wywiad na dyktafon i zapewnić, że wypowiedzi będą anonimowe;
- Zadbać o to, by badana osoba mogła zapoznać się z wynikami naszego badania (musimy dać jej adres naszej strony albo mejla, by mogła się z nami skontaktować);
- W przypadku odmowy nagrywania – ograniczamy się do notatek;
- Po analizie danych – niszczymy materiały (nagrania, notatki);
- Pisząc raport staramy się unikać możliwości, że nasz rozmówca zostanie zidentyfikowany;
- W trakcie rozmowy nie możemy niczego respondentom obiecywać (np. zapewniać, że urząd miasta na pewno coś zrobi).





Trzeba pamiętać, że najpełniejszy obraz uzyskuje się dzięki zastosowaniu zasady triangulacji, która polega na spojrzeniu na badany problem z kilku punktów widzenia. Triangulacja może się odnosić do danych – wówczas konieczne jest wykorzystanie do formułowania wniosków danych pochodzących z różnych źródeł. Triangulacja może też się odnosić do badacza, w sytuacji gdy w realizacji badań bierze udział wielu obserwatorów. Z kolei triangulacja metodologiczna wiąże się z użyciem wielu metod dla zbadania problemu.

**Jednak gdy elementem diagnozy jest prowadzenie konsultacji, wówczas nieodzowna wręcz jest współpraca z samorządem.**







Opracowanie wniosków z badań i danych pozyskanych jakościowo najlepiej na samym początku zebrać razem w formie spisanej np. notatki z wywiadów, warsztatów, mapy, arkusze obserwacji. Zanim jednak stworzymy rekomendacje, wytyczne, plany działań, sprawdzimy na ile nasze wnioski i spostrzeżenia pokrywają się ze spostrzeżeniami innych. Pamiętajmy, żeby zachować równowagę między naszymi subiektywnymi ocenami, dokładnym przytaczaniem faktów i opinii osób, z którymi się zetknęliśmy.

### **Pytania, które warto sobie zadać:**

- Co zostało powiedziane?
- Przez kogo zostało to powiedziane?
- Dlaczego to właśnie ta osoba to powiedziała?
- Co nie zostało powiedziane?





Myślenie o zdobytych przez nas informacjach i tym, co z nich wynika jest najtrudniejszym elementem diagnozy. Możemy w budowaniu wniosków wytyczyć sobie pewną logiczną kolejność analizowania danych. Szkielet najłatwiej zbudować na faktach, które zdobyliśmy w dokumentach urzędów, statystykach publicznych, badaniach ankietowych.

To uchroni nas przed stawianiem zupełnie fałszywych hipotez, niepopartych w rzeczywistości. Na szkielet z faktów możemy nakładać dane, które zdobyliśmy metodami jakościowymi, czyli w wywiadach indywidualnych i grupowych. Są one zwykle pełniejsze, mają charakter opinii, pozwalają zdobyć informacje, których nie przewidzieliśmy budując pytania do ankiet.





**Rzetelnie zrobiona diagnoza przyniesie nam bardzo dużo materiałów, bardzo ważnych na etapie testowania hipotez, ale potem zbędnych. Pisanie podsumowania czy raportu nie polega na wypisaniu wszystkiego czego się dowiedziałeś, ale na przedstawieniu najważniejszych i najbardziej przydatnych nam informacji, hipotez i teorii.**

**Najwięcej miejsca powinniśmy poświęcić tym, które posłużą nam do tworzenia naszych strategii działania.**





Fundusze  
Europejskie  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Monitoring i ewaluacja postępów diagnozy i działań w niej zawartych





**Ewaluacja** – to systematyczne zbieranie informacji na temat charakterystyki i efektów programu w celu jego oceny, poprawy skuteczności oraz wsparcia procesu decyzyjnego dotyczącego przyszłych działań (M.Q.Patton).

*Definicja nr II*

**Ewaluacja** – określenie wartości polityki, programu lub projektu w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanych kryteriów i w oparciu o odpowiednie informacje (Komisja Europejska).

**Kontrola** – działanie mające na celu porównanie istniejącego stanu z postulowanym z punktu widzenia prawa, przyjętych reguł, zasad standardów; dalej – ustalenie nieprawidłowości oraz zaprezentowanie wniosków i zaleceń podmiotowi zaleceń podmiotowi zalecającemu kontrolę.

**Monitoring** – proces systematycznego zbierania i analizowania ilościowych i jakościowych informacji na temat realizowanego przedsięwzięcia. Jego celem jest bieżące wykrywanie nieprawidłowości i ich korygowanie.





**Audyt** – szczegółowa analiza działalności danej organizacji, prowadzona przez zewnętrznych, niezależnych specjalistów w celu ujawnienia ewentualnych problemów czy nieprawidłowości w jej funkcjonowaniu. Audyt może dotyczyć każdego aspektu funkcjonowania danego podmiotu, jednak najczęściej stosowany jest audyt finansowy.

**Monitoring** – to proces systematycznego zbierania i analizowania wiarygodnych informacji finansowych i statystycznych dotyczących wdrażania projektów, którego celem jest zapewnienie zgodności realizacji projektów i programami z wcześniej zatwierdzonymi założeniami (*Słownik terminologiczny dla Uzupelnienia Programu RZL*).

**Monitoring finansowy**, dotyczy zarządzania środkami oraz **monitoring rzeczowy**, dotyczy postępu realizacji programu i/lub projektów. W obu rodzajach monitoringu wykorzystuje się system przyjętych wcześniej wskaźników.





**Główny i ogólny cel ewaluacji** – to nauczyć się poprzez systematyczne badania, jak lepiej działać w ujęciu popytowym.

**Cele szczegółowe ewaluacji:**

- upewnienie się, iż dany program/polityka jest dobrze uzasadniona, a przeznaczone na nią środki właściwie lokowane,
- poprawa sposobu realizacji programu i skuteczności zarządzania nim,
- zrozumienie, jakie rozwiązania, w jakich warunkach sprawdzają się i w jaki sposób pewne rodzaje interwencji można uczynić bardziej skutecznymi,
- wsparcie rozwoju potencjału i rozwoju instytucjonalnego uczestników.





**Ewaluacja ex ante (wstępna)** – prowadzona przed rozpoczęciem działań, ma na celu określenie, czy planowana interwencja jest dobrze zaprojektowana, wykonalna, odpowiednia do potrzeb grupy. Koniecznym warunkiem jest dobrze przeprowadzona analiza potrzeb.

**Ewaluacja okresowa** – prowadzona w trakcie realizacji programu/projektu. Może zawierać elementy ewaluacji formatywnej, jak i podsumowującej. Pozwala na ocenianie, czy nie jest konieczne wprowadzenie zmian w planowanych działaniach. Dlatego też nie powinno się przeprowadzać jej zbyt późno.

**Ewaluacja końcowa** – prowadzona w momencie kończenia programu. Podobnie jak okresowa, może zawierać elementy ewaluacji formatywnej i podsumowującej.

**Ewaluacja ex post (odroczone)**- prowadzona dłuższy czas po zakończeniu projektu. Bada jego długoterminowe oddziaływanie, zmianę społeczną, jaka możliwa była dzięki wdrożonym działaniom. Bierze pod uwagę trwałość efektów i ich zasięg.







**Ewaluacja formatywna (formative evaluation)** – skupia się na ocenie procesu realizacji działań, sposobu ich wdrożenia. Typowe pytania, na jakie stara się odpowiedzieć to: na ile zrealizowane działania są zgodne z zaplanowanymi, czy ewentualnie odstępstwa lub zmiany są uzasadnione; czy program realizowany jest zgodnie z harmonogramem; przez odpowiedni personel; czy poniesione wydatki są zgodne z kosztami zaplanowanymi w budżecie. Prowadzona głównie w celu udoskonalenia programu.

**Ewaluacja podsumowująca/konkluzywna (summative evaluation)** – ocenia przede wszystkim osiągnięcia i rezultaty programu. Typowe pytania: w jakim stopniu zrealizowano zakładane cele, które działania były najbardziej skuteczne, czy wszyscy uczestnicy i beneficjenci skorzystali z programu w jednakowym stopniu; czy pojawiły się jakieś dodatkowe korzyści, co stanowi wartość dodaną; czy program nadaje się do replikowania lub kontynuacji.





**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# Business Model Canvas – szablon modelu biznesowego



 **GDP**  
GRUPA DORADCZA PROJEKT



Według Alexa na model biznesowy składa się 9 podstawowych obszarów, które wpisują się w proces zarabiania przez organizację pieniędzy. Dotyczą one 4 głównych dziedzin w działalności biznesowej: *klienta, oferty, infrastruktury oraz finansów*.

Obszary te można zaprezentować w formie jednej kartki (kanwy) podzielonej na odpowiadające im pola. Prezentacja BMC w formie wizualnej kanwy pozwala na lepszą współpracę w zespole i zwrócenie uwagi na podejście projektowe do budowania modelu biznesowego.





Fundusze  
Europejskie  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Do czego można wykorzystać Business Model Canvas?





## 1. Wprowadzenie nowych produktów na rynek

- „Do rozpisania nowych produktów i generalnie pomysłów biznesowych (np. pomysł na podcast)”
- „Używam do określania faktów i hipotez biznesowych”
- używam szablonu BMC podczas wprowadzenia nowych produktów na rynek. Sprawdza się on doskonale do rozłożenia swojego pomysłu na czynniki pierwsze (samemu lub z zespołem), znalezienia odpowiedniego Value Proposition, analizy konkurencyjnych rozwiązań oraz jako karta wyników dla procesu weryfikacji hipotez.





## 2. Analiza działania biznesu, kreowanie i planowanie strategii

- „Rozpisania co w biznesie działa (najczęściej u naszych klientów) dobrze (na zielono), średnio (na żółto), albo źle (na czerwono)”
- „BMC najczęściej używam gdy pracuję nad strategią”
- „Użyłem szablonu dla mojej JDG (działalności gospodarczej). Na bieżąco też aktualizowałem. Model się sprawdził, aktualnie stracił ważność. Przymierzam się do zbudowania nowego, chcę rozwinąć JDG.”





Business Model Canvas można wykorzystać nie tylko przy analizie nowych pomysłów, ale także przy produktach / biznesach już istniejących. **Świetnie posłuży do stałego monitorowania i rozwijania modelu biznesowego oraz szukania nowych pomysłów na innowacje.**

Model biznesowy powinien być też elementem strategii firmy i strategii produktu. Tak jak cyklicznie przeglądana i aktualizowana powinna być strategia produktu, tak samo cyklicznie zespół zarządzający powinien dokonywać przeglądu modelu biznesowego. **Szablon Business Model Canvas** jest idealnym narzędziem, które można do tego wykorzystać.





### 3. Prowadzenie warsztatów

Do prowadzenia efektywnych spotkań zespołowych (robimy weekly w oparciu o BMC)”

Business Model Canvas przez swoją formę wygodnego i prostego szablonu, super sprawdza się na warsztatach. Ja zawsze polecam zacząć pracę nad modelem biznesowym właśnie od warsztatów z zespołem i kluczowymi interesariuszami. Będzie to świetny początek, który pozwoli zderzyć różne wizje, wypracować pierwsze koncepcje i zbudować zaangażowanie w zespole.







## 4. Jako podstawa do stworzenia własnych szablonów do konkretnych zastosowań

- „Ja używam, ale lekko przerobione/uproszczone. Głównie do projektów wewnętrznych, więc nie muszę się skupić na kosztach/zarobkach”
- „Rozpisanie podziału obowiązków w zespole/zarządzie firmy”
- „Do rekrutacji (zaprojektowaliśmy w Project: People autorski Recruitment Model Canvas w oparciu o BMC.”





Business Model Canvas tak bardzo zrewolucjonizował podejście do używania wizualnych szablonów w biznesie, że wiele osób zaczęło tworzyć własne wariacje, dostosowane do konkretnych przypadków. Tak powstały bardziej znane choćby Team Model Canvas, UX Canvas, Product Vision Canvas, ale też przygotowane przez konkretne firmy szablony takiej jak Recruitment Model Canvas od Project:People. Sami twórcy BMC szybko przygotowali kolejny szablon, skupiający się na projektowaniu propozycji wartości produktu.





## 5. Do celów osobistych

- „Do Personal Brandingu (bardziej strategii personal branding)”
- „Personalnie wykorzystywałem też BMC/LC (dostosowane elementy) do planowania podróży, szukania mieszkania itp.”
- „Na podstawie BMC stworzyłem nawet... Wedding Model Canvas Do efektywnego planowania i zarządzania organizacją wesela ”
- Wiele osób, które korzystało z Business Model Canvas w pracy, doceniło prostotę tego rozwiązania i przenieśli je na grunt osobisty. Pomysły, które przedstawili uczestnicy ankiety były przeróżne. Najbardziej spodobało mi się wykorzystanie BMC do... efektywnego planowania i zarządzania organizacją wesela





# Szablon Business Model Canvas

<p><b>Partnerzy</b></p> <p>Kto jest naszym kluczowym partnerem? Jakie zewnętrzne firmy lub organizacje są nam niezbędne do działania? Jakie kluczowe zasoby i działania realizują nasi partnerzy?</p>	<p><b>Kluczowe działania</b></p> <p>Jakie działania musimy podejmować, by dostarczyć naszym klientom propozycję wartości? Jakich działań wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i nawiązywane z nim relacje?</p>	<p><b>Propozycja wartości</b></p> <p>Jaką wartość generujemy dla naszych klientów? Za co będą płacić? Co ich boli, a co ma dla nich kluczowe znaczenie? Jakie problemy klientów rozwiązujemy? Jakie produkty i usługi będziemy oferować?</p>	<p><b>Relacje z klientami</b></p> <p>Jakich relacji oczekują od nas nasi klienci? Czy oczekują osobistego wsparcia, a może szybkiej i automatycznej obsługi? Czy sposób nawiązywania relacji z klientami jest zintegrowany z pozostałymi obszarami modelu biznesowego?</p>	<p><b>Segmenty klientów</b></p> <p>Kto jest naszym klientem? Dla kogo budujemy produkt/usługę? Komu oferujemy wartość? Kto będzie płacił?</p>
	<p><b>Kluczowe zasoby</b></p> <p>Jakich kluczowych zasobów potrzebujemy, żeby zaoferować naszą propozycję wartości? Jakich zasobów wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i nawiązywane z nim relacje?</p>		<p><b>Kanały</b></p> <p>Gdzie bywają nasi klienci? Gdzie chcemy spotkać naszych klientów? Z jakich kanałów będziemy korzystać przy nawiązywaniu kontaktu z klientem?</p>	
<p><b>Struktura kosztów</b></p> <p>Jakie koszty generuje nasz model biznesowy? Jakie nakłady finansowe generują kluczowe zasoby, działania, partnerzy?</p>			<p><b>Struktura przychodów</b></p> <p>Za co klienci są w stanie zapłacić? Za co i ile będą płacić? Które elementy naszego produktu/usługi będą darmowe, a które płatne?</p>	





<p><b>Problemy</b></p> <p>Lista co najmniej 3 problemów klientów</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">1</p> <p><b>Istniejące alternatywy</b></p> <p>Jak te problemy rozwiązywane są dzisiaj przez klientów i czy istnieje propozycja konkurencji? Jeśli tak to w jakim zakresie?</p>	<p><b>Rozwiązanie/produkt/usługa</b></p> <p>Opisz właściwości rozwiązania będące odpowiedzią na każdy z przedstawionych problemów</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">4</p>	<p><b>Unikalna propozycja wartości</b></p> <p>Jedna jasna czytelna informacja oznajmiająca, dlaczego rozwiązanie jest unikalne i warte by kupić. Przeobrażająca nieświadomych i/lub niechętnych klientów w zwolenników produktu, usługi.</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">3</p>	<p><b>Przewaga nie do pokonania</b></p> <p>Coś co w rozwiązaniu jest nie możliwe lub nieopłacalne do skopiowania lub do kupienia</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">5</p>	<p><b>Segmenty klientów</b></p> <p>Wymień i opisz docelowych klientów i /lub użytkowników</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">2</p>
<p><b>Struktura kosztów</b></p> <p>Koszt pozyskania klientów, Koszt badania rynku, Koszty dystrybucji, Hosting, Ludzie, itp.</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">9</p>	<p><b>Kluczowe statystyki</b></p> <p>Jak i jakie aktywności klientów będziesz mierzył? Jak te dane odpowiadają na pytanie czy odniosłeś sukces?</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">7</p>	<p><b>Nawiązanie do istniejącego rozwiązania z innej dziedziny lub „wyższej półki”</b></p> <p>Czy UPW jest analogiczna do jakiegoś istniejącego rozwiązania, czy ma jego koncept np. YouTube=Flicker dla Video</p>	<p><b>Kanały dystrybucji, komunikacji i zwrotu.</b></p> <p>Jak dotrzeć do klientów? Wymień kilka dróg. Jak uzyskać informację zwrotną od klienta?</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">6</p>	<p><b>Najlepsi klienci to otwarci na nowe rozwiązania, ci którzy mogą pociągnąć za sobą innych.</b></p> <p>Zrób charakterystykę takiego idealnego klienta</p>
		<p><b>Źródła przychodów</b></p> <p>Model przychodów, Długość życia klienta i produktu, Przychody, Zysk brutto.</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">8</p>		





## Propozycja wartości:

Klientom (których zdefiniowaliśmy w poprzednim kroku) chcemy zaoferować pewną wartość, czyli zbiór produktów/usług, które mają dla klienta znaczenie.

Propozycja wartości stanowi podstawowe rozróżnienie między tym co oferujemy my, a nasza konkurencja.

Propozycja wartości agreguje korzyści, które otrzyma nasz klient.

**Pytania pomocnicze:** Jaką wartość generujemy dla naszych klientów? Za co będą płacić? Co ich boli, a co ma dla nich kluczowe znaczenie? Jakie problemy klientów rozwiązujemy? Jakie produkty i usługi będziemy oferować?





## Kanały

Kanały to sposób w jakie dostarczamy naszą propozycję wartości klientowi. Są to kanały komunikacji, dystrybucji, sprzedaży. Wskazują one punkty, w których dochodzi do kontaktu między klientem a naszą firmą. To miejsca w których klient bywa i spotyka naszą markę.

**Pytania pomocnicze:** Gdzie bywają nasi klienci? Gdzie chcemy spotkać naszych klientów? Z jakich kanałów będziemy korzystać przy nawiązywaniu kontaktu z klientem?





## Relacje z klientami

Ten obszar dotyczy charakterystyki relacji, jakie nawiązujemy z klientami podczas przekazywania propozycji wartości. Może to być zarówno bardzo osobista relacja, jak i w pełni automatyczna obsługa. Firma powinna jasno określić, w jakiego rodzaju relacje chce wchodzić ze swoimi klientami.

**Pytania pomocnicze:** Jakich relacji oczekują od nas nasi klienci? Czy oczekują osobistego wsparcia, a może szybkiej i automatycznej obsługi? Czy sposób nawiązywania relacji z klientami jest zintegrowany z pozostałymi obszarami modelu biznesowego?







## Strumienie przychodów

Celem biznesu jest zarabianie pieniędzy. Dlatego dostarczanie klientom odpowiedniej propozycji wartości, powinno generować strumienie przychodów. W tym obszarze wskazujemy w jaki sposób nasz produkt lub usługa będzie zarabiać. Dla każdego segmentu klientów możemy mieć trochę inny mechanizm cenowy.

**Pytania pomocnicze:** Za co klienci są w stanie zapłacić? Za co i ile będą płacić? Które elementy naszego produktu/usługi będą darmowe, a które płatne?





## Kluczowe zasoby

Do funkcjonowania każdego biznesu potrzebne są określone zasoby. Zasoby, czyli wartości materialne i niematerialne, których potrzebujemy by dać klientom odpowiednią wartość. Dla jednej firmy będą to ludzie, dla innej maszyny i materiały produkcyjne.

**Pytania pomocnicze:** Jakich kluczowych zasobów potrzebujemy, żeby zaoferować naszą propozycję wartości? Jakich zasobów wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i nawiązywane z nim relacje?





## Kluczowe działania

Poza zasobami, do prawidłowego funkcjonowania każdego modelu biznesowego, potrzebne są także odpowiednie działania. W tym obszarze wskazujemy, które z nich są kluczowe do stworzenia i zaoferowania klientom naszej propozycji wartości. Podobnie jak w przypadku zasobów, rodzaj kluczowych działań ściśle zależy od charakteru naszego biznesu.

**Pytania pomocnicze:** Jakie działania musimy podejmować, by dostarczyć naszym klientom propozycję wartości? Jakich działań wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i nawiązywane z nim relacje?





## Kluczowi partnerzy

Wiele biznesów opiera się na współpracy z kluczowymi partnerami – firmami lub organizacjami, których usługi lub produkty są konieczne do zaoferowania propozycji wartości. Kluczowymi partnerami często zostają niezbędni dostawcy lub podwykonawcy.

**Pytania pomocnicze:** Kto jest naszym kluczowym partnerem? Jakie zewnętrzne firmy lub organizacje są nam niezbędne do działania? Jakie kluczowe zasoby i działania realizują nasi partnerzy?





## Struktura kosztów

Tak jak po stronie klienta mamy generowane strumienie przychodów, tak po stronie naszych wewnętrznych zasobów i działań mamy strukturę kosztów. Ten obszar powinien pokazywać wszystkie wydatki ponoszone w związku z funkcjonowaniem modelu biznesowego. Koszty najłatwiej wyliczyć, gdy znamy kluczowe zasoby, działania i partnerów naszego modelu biznesowego.

**Pytania pomocnicze:** Jakie koszty generuje nasz model biznesowy? Jakie nakłady finansowe generują kluczowe zasoby, działania, partnerzy?





**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# Analiza SWOT





Analiza SWOT pozwala ocenić wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwoju.

Opiera się na diagnozie i grupuje problemy na słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia.

Analiza SWOT pozwala na wyznaczanie priorytetów i dostarcza „drogowskazów” do działania.





Pozytywne		Negatywne		
Wewnętrzne	<p><b>MOCNE STRONY</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>SŁABE STRONY</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	Teraźniejszy stan	Zależne
Zewnętrzne	<p><b>SZANSE</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>ZAGROŻENIA</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	Przyszły Proces	Niezależne







# Praktyczne definicje pojęcia analizy SWOT

**MOCNE STRONY** - to obszary, gdzie obecne działania i stosowane metody oceniamy jako skuteczne wobec aktualnych i przyszłych potrzeb. To zjawiska pozytywne z punktu widzenia możliwości kształtowania rozwoju gminy, na które bezpośredni wpływ ma sama gmina

**SŁABE STRONY** - to obszary występowania słabości w odniesieniu do obecnych i przyszłych potrzeb oraz przeszkód w wykorzystywaniu szans. To zjawisko ograniczające możliwości rozwoju, na które bezpośredni wpływ ma sama gmina

**SZANSE** – obszary, które mogą wspierać nasze przewidywane działania i mają korzystny wpływ na rozwój gminy. To zjawisko pozytywne z punktu widzenia możliwości kształtowania rozwoju gminy, występowanie którego jest uwarunkowane czynnikami leżącymi poza możliwościami bezpośredniego wpływu gminy

**ZAGROŻENIA** – to obszary, które będą miały niekorzystny wpływ na rozwój gminy i na przewidywane działania. To zjawisko negatywne z punktu widzenia możliwości kształtowania rozwoju gminy, występowanie którego jest uwarunkowane czynnikami leżącymi poza możliwościami bezpośredniego wpływu gminy





## Wypełniając tabele analizy SWOT :

- Wymienia się szanse i zagrożenia, które wynikają z diagnozy zewnętrznej koncentrując się na analizie trendów i tworzeniu scenariuszy rozwoju gminy.
- Wpisuje się do tabel szanse i zagrożenia wcześniej pogrupowane.
- Dokonuje się oceny oddziaływania (pozytywnego lub negatywnego) dla każdej szansy lub zagrożenia i oceny możliwości podjęcia skutecznych działań przez władze gminy (chodzi o rozpoznanie w jaki sposób zwiększyć poprzez działania gminy prawdopodobieństwo wykorzystania szansy, a w jaki sposób zmniejszyć prawdopodobieństwo negatywnego wpływu zagrożenia).
- Jeżeli zdarzy się, że zidentyfikowany problem w analizie szans i zagrożeń znajdzie się poza kompetencjami i bezpośrednim wpływem gminy – też należy go ująć w strategii.





## Kolejne kroki analizy SWOT:

- Wyłonienie obszarów krytycznych
- Zdefiniowanie listy szans i zagrożeń, silnych i słabych stron.
- Ustalenie istotności wyłonionych czynników z punktu widzenia ich wpływu na możliwość rozwoju organizacji
- Zbadanie relacji zachodzących między czynnikami wewnętrznymi (siłami i słabościami) a czynnikami zewnętrznymi (szansami i zagrożeniami).
- Wyłonienie strategii szczegółowych i ogólnych.





# Analiza zasobów i potrzeb w obszarach opieki nad dzieckiem i rodziną:





Kategoria	Co mamy ?	Czego nam trzeba?
infrastruktura		
Personel		
Usługi /świadczenia		
Partnerzy		
Inne .....		





## Czym jest strategia?

**Strategia odnosi się do wyborów i konsekwentnej ich realizacji stanowi odpowiedź na trzy pytania:**

- o wizję - kierunki przyszłego rozwoju?
- o podmioty i przedmioty działania?
- o metody i modele działania?





**Strategia to** spójny, celowy zbiór decyzji oraz działań zrealizowanych w określonym czasie;

**Strategia to** kompletny plan; plan, który określa, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji

**Strategia to** zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych





## Czym nie jest strategia :

- nie jest programem działań dostosowawczych do zaburzeń otoczenia
- nie jest typowym planem, który liczbowo i terminowo ujmuje zadania na najbliższe 2-3 lata (jest jakościową koncepcją, która może być przełożona na zadania planu ich realizacji);
- nie jest zbiorem intencji i pobożnych życzeń - musi mieć walor wykonalności;
- nie jest zbiorem idei i koncepcji stworzonych w wąskim gronie ekspertów - jest koncepcją działania rozumianą i realizowaną przez wszystkich, którzy biorą udział w jej realizacji







## Korzyści wynikające ze strategii

### Strategia jako mechanizm demokratyzacji życia społecznego:

- wymusza uwzględnienie poglądów i potrzeb lokalnych społeczności oraz koncentrację na istotnych sprawach społecznych
- poprzez udział wielu podmiotów i władz lokalnych pozwala wypracować jasną, uzgodnioną i jednoznaczną wizję rozwoju danej społeczności- jak powinno być?, jak może być?;
- stwarza platformę porozumienia oraz koordynacji działań różnych podmiotów, podporządkowanym uzgodnionym wspólnym celom i wizji





## Strategia jako mechanizm usprawniający i racjonalizujący działania:

- opiera się na **zdefiniowaniu najważniejszych problemów** - wyróżnienie **slabych i silnych stron**; ustala **działania dla obszarów priorytetowych**
- poprawia funkcjonowanie systemu poprzez przygotowanie go do **reagowania na zmieniające się otoczenie** - **wymusza refleksję, ogniskuje wysiłki na zadaniach**, ułatwia **podejmowanie racjonalnych decyzji, minimalizuje liczbę błędów**;
- pozwala **zoptymalizować wydatki publiczne** - przy kompleksowym planie działania szeregujemy zadania wg hierarchii ważności oraz wzajemnego skoordynowania;
- pozwala **zoptymalizować zasoby** lokalne, poprzez skupienie się na efektywności i jej mierzeniu - ustalenie sposobu realizacji zadań, zarządzania, organizacji, monitorowania i oceny rezultatów;





## Strategia łącznikiem w integracji regionalnej, narodowej i europejskiej :

- określa poziom **zgodności pomiędzy lokalnymi, regionalnymi i narodowymi kierunkami rozwoju społecznego**
- pozwala **pozyskiwać wsparcie** ze strony rządu i Unii Europejskiej
- Pozwala określić **charakter relacji z otoczeniem**, uwzględnić kryteria konkurencji i współdziałania oraz sposobu działania na rzecz wcielania zaplanowanych działań, promować organizacje i instytucje zaangażowane w proces;





**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# Strategia to piramida







# Etapy tworzenia strategii

## Schemat budowania strategii zawiera się w trzech pytaniach - „3 x JAK?”

1. JAK jest teraz? Czyli - **opis stanu obecnego**.
2. JAK ma być po zrealizowaniu planu? czyli - **opis stanu końcowego** (idealnego). To określenie wizji końcowej, misji i celów strategicznych.
3. JAK do tego dojść? czyli - **metody dojścia ze stanu obecnego do planowanego**. To cele operacyjne, zadania i konkretne działania, efekty, partnerzy, harmonogram i budżet.





# Etap I – przygotowania

Powołanie zespołu roboczego

Pozyskanie partnerów:

- kogo pozyskać?
- w jaki sposób?
- jaką rolę mają pełnić partnerzy?
- jakie będą korzyści z tej współpracy?

Organizacja prac nad strategią

Strategia powinna być efektem porozumienia lokalnych grup społecznych i uzgodnienia wspólnej wizji. Dlatego bardzo istotne jest aby pozyskać jak największą liczbę partnerów i zaangażować ich w proces tworzenia strategii





## **Etap II - diagnoza problemów**

Po co są nam potrzebne informacje?

Jakie informacje są nam potrzebne?

Skąd wziąć te informacje?

Zebranie informacji to pierwszy krok tworzenia strategii.

Zbieramy informacje dotyczące środowiska wewnętrznego i zewnętrznego (otoczenia) gminy:

ZASTANE – czyli takie, które są już gdzieś zebrane i trzeba do nich jedynie dotrzeć, ew. uaktualnić

Ewentualnie WYTWORZONE – czyli takie, które trzeba uzyskać, zebrać, zdobyć w jakimś określonym celu (wyniki badań)







## Matryca logiczna

Jest praktycznym narzędziem służącym zarządzaniu.

Metoda ta:

- ułatwia formułowanie spójnych i realnych celów operacyjnych i strategicznych
- funkcjonuje jako przewodnik po zarządzaniu procesem wdrażania planu strategicznego
- kładzie fundament pod monitoring i ocenę wpływu wprowadzenia strategii w życie







## Wskaźniki osiągnięć

Precyzują każdy element w zakresie:

**Ilości** - docelowa wartość do osiągnięcia w wyznaczonym czasie = ile?

**Jakości** - opis cech charakterystycznych = jak dobrze?

**objętej grupy** - kto będzie korzystał z rezultatów? = dla kogo?

**Miejsca** - obszar, w którym realizowane są rezultaty = gdzie?

**Czasu** - terminy realizacji efektów i rezultatów = kiedy?

**kosztów** - potrzebne nakłady finansowe = za ile?





## Wskaźniki powinny być:

Trafne - dostosowane do charakteru przedsięwzięcia

Mierzalne - wyrażone w wartościach liczbowych,  
procentowych

wiarygodne - niezależne, reprezentatywne i możliwe  
do łatwej weryfikacji

dostępne - łatwe do uzyskania





## Formułowanie celów

Sformułowanie celów jest określeniem tego co chcemy osiągnąć i czym chcemy się stać.

Cele strategiczne to inaczej sprawy, których załatwienie ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia możliwości celu głównego, określonego w wizji.

Cele operacyjne i szczegółowe plany działania





## **Cel powinien być:**

Realistyczny, osiągalny w czasie

Sformułowany wg zasady SMART

Odpowiadać na pytania: co? gdzie? kiedy? dla kogo?

Zakładać zmianę stanu nie zaś stworzenie czegoś

Rozróżniać działania na rzecz jego osiągnięcia od efektów (określenia typu: doskonalić, wspomagać,

tworzyć, zorganizować są nazwami działań a nie efektów)





**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# Dziękujemy



 **GDP**  
GRUPA DORADCZA PROJEKT