



Strategia rozwiązywania problemów społecznych

Jastrzębie Zdrój
Lipiec 2005

Strategia rozwiązywania problemów społecznych.

Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r. (Dz. U. Nr 64 poz. 593, ze zm.)

Art. 17. Do zadań własnych gminy o charakterze obowiązkowym należy:
opracowanie i realizacja gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych i innych, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka;

Art. 19. Do zadań własnych powiatu należy:
opracowanie i realizacja powiatowej strategii rozwiązywania problemów społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, wspierania osób niepełnosprawnych i innych, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka - po konsultacji z właściwymi terytorialnie gminami;

Strategia powinna wpisywać się w:

- Ustawy państwowe.
- Dokumenty programowe Unii Europejskiej.
- Strategie i programy ogólnopolskie i wojewódzkie.
- Strategie i programy opracowane przez miasto.

Regulacje prawne - ustawy:

- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2004 r, Nr 64, poz. 593 ze zm.);
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 r. Nr 142 poz. 1591);
- Ustawa z dnia 26 października 1982 r o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz.U. z 2002 r. Nr 147, poz. 1231 ze zm.);
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych (Dz.U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776 ze zm.)
- Ustawy z dnia 24 kwietnia 1997 r. o przeciwdziałaniu narkomanii (Dz.U. z 2003 r. nr 24 poz. 198 ze zm.);
- Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. z 2003r. Nr 122, poz. 1143);
- Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 r. o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu (Dz.U. z 2003 r. Nr 58, poz. 514 ze zm.)
- Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. z 2003r. Nr 122, poz. 1143)

Regulacje prawne - ustawy:

- Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy (Dz.U. z 1964 r. Nr 9, poz. 59 ze zm.)
- Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o postępowaniu w sprawach nieletnich (Dz. U. z 2002 r. Nr. 11, poz. 109 ze zm.)
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (Dz.U. z 1994 r. Nr 111, poz. 535 ze zm.)
- Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o rencie socjalnej (Dz. U z 2003 r. Nr 135, poz. 1268)
- Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemców ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2003 r. Nr 128, poz. 1176)
- Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie kodeksu cywilnego (Dz.U. z 2001 r. Nr 71, poz. 733 ze zm.)
- Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. o dodatkach mieszkaniowych (Dz.U z 2001 r. Nr 71, poz. 734 ze zm.)

Regulacje prawne - ustawy:

Szczególną rolę odgrywa tu również ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wyznaczająca obszary oraz standardy zlecenia realizacji zadań publicznych oraz współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi.

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie
(Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873 ze zm.);

W trakcie budowy strategii rozwiązywania problemów społecznych warto odnieść się, bądź też skorzystać z materiałów takich jak:

- **Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski;**
- **Krajowy Plan Działania na Rzecz Integracji Społecznej na lata 2004-2006;**
- **Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004-2006 (tutaj także jego strategie cząstkowe);**
- **Narodowy Plan Rozwoju na lata 2007-2013;**
- **Programy krajowe dotyczące konkretnych obszarów (np. uzależnień);**
- **Strategię Rozwoju Województwa Śląskiego na lata 2000-2015 (wraz z jej aktualizacją);**
- **Programy wojewódzkie dotyczące konkretnych obszarów (np. Program łagodzenia w regionie śląskim skutków restrukturyzacji zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego);**
- **Dokumenty i strategię powiatowe/ gminne.**

Strategia ta musi spełniać kilka podstawowych warunków:

- odpowiadać na konkretne wyzwania i potrzeby gminy/ powiatu (na podstawie rzetelnej diagnozy społecznej);
- korespondować z dokumentami strategicznymi na poziomie województwa i kraju;
- być komplementarna w stosunku do pozostałych dokumentów gminy o znaczeniu strategicznym;
- wpisywać się w aktywny model polityki społecznej;
- zakładać budowanie szerokiego partnerstwa lokalnego.

Jastrzębie Zdrój - dokumenty programowe

- Strategia Rozwoju Miasta Jastrzębie Zdrój do 2010 roku.
Aktualizacja do 2015 roku.
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych osób niepełnosprawnych w Gminie Jastrzębie Zdrój w latach 2004-2008;
- Samorządowy program działań na rzecz osób niepełnosprawnych w Jastrzębiu Zdroju w latach 2005-2008;
- Program rewitalizacji terenów poprzemysłowych w Jastrzębiu Zdroju na lata 2004-2015;
- Program aktywizacji gospodarczej gminy górniczej Jastrzębie Zdrój;
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych w obszarze pomocy społecznej w gminie Jastrzębie Zdrój w latach 2002-2005;
- Program poprawy bezpieczeństwa w Jastrzębiu Zdroju.

Cechy dobrze opracowanej strategii:

- Celowość.
- Racjonalność.
- Ekonomiczność.
- Spójność wewnętrzną.
- Interdyscyplinarność.
- Elastyczność.

Dobra strategia zawiera taki zestaw propozycji, który pozwala osiągnąć efekty przewyższające sumę pozytywnych wyników pojedynczych rozwiązań.

Zastosowanie w procesie planowania zasad polityki strukturalnej Unii Europejskiej:

- **programowanie** – obowiązek tworzenia długookresowych strategii i planów rozwoju na poziomie narodowym, wojewódzkim i wszędzie tam, gdzie jest to uzasadnione potrzebami lokalnymi – także na poziomie gmin i powiatów,
- **subsydiarność** – jasne określenie kompetencji władzy wykonawczej różnych szczebli i upoważnienie (na mocy stosowanych aktów prawnych) samorządów do programowania i realizacji polityki społecznej regionu,
- **partnerstwo** – statutowy obowiązek konsultowania polityki społecznej z partnerami społecznymi na każdym poziomie programowania polityki społecznej.
- **koncentracja** – wybór i ustalenie hierarchii priorytetów w ramach programów operacyjnych i systematyczne zwiększanie przydziału środków na te działania w obszarach, na których koncentrują się problemy społeczne i ekonomiczne.

Strategia rozwiązywania problemów społecznych musi opierać się na partnerskiej współpracy z osobami podlegającymi wykluczeniu. Niezbędne jest także zapewnienie partnerskiej współpracy i dialogu w tej dziedzinie wszystkim instytucji rządowych, samorządowych, pozarządowych i biznesu.

Potencjalni partnerzy - konsultacje społeczne

- przedstawiciele innych urzędów i instytucji działających na terenie gminy/ powiatu (np. przedstawiciele policji, szkół, PUP-u, ośrodków zdrowia, instytucji kultury i sportu, DPS-ów, biznesu i innych);
- przedstawiciele organizacji pozarządowych (również Kościoła Katolickiego bądź innych kościołów) jako przedstawiciele społeczności lokalnej (pośrednio) – tryb konsultacji zgodny z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;
- przedstawiciele środowisk naukowych;
- mieszkańcy gminy bezpośrednio – np. poprzez organizację spotkań konsultacyjnych, konferencji ale także np. za pomocą internetu (np. na stronie internetowej gminy umieszczać informacje o postępach prac), zachęcać do listownych uwag.
- Debata nad kształtem i zakresem strategii można zainicjować poprzez przedstawicieli lokalnych mediów.

Etapy budowania strategii

- Stworzenie Zespołów Roboczych i konsultacje społeczne.
- Diagnoza sytuacji w mieście.
- Analiza SWOT.
- Sformułowanie celów i priorytetów.
- Projektowanie działań.
- Ewaluacja i przyjęcie przez organ stanowiący.

Diagnoza

- **Stan rzeczy aktualny** – to ten, który chcemy modyfikować i ulepszać za pomocą budowanej przez nas strategii.
- **Stan rzeczy przyszły** – jako ten, który by nastąpił gdybyśmy nie podjęli działań.
- **Stan rzeczy postulowany** – to ten, który poprzez założenia zawarte w strategii chcemy osiągnąć.
- **Stan rzeczy osiągnięty** – jako ten, który ujawni się po wdrożeniu działań przewidzianych w strategii.

Diagnoza rozpoczyna i determinuje proces uzgadniania i konstruowania strategii. Warto podkreślić, że nie daje ona odpowiedzi na pytanie jak działać, lecz na pytanie: co jest do zrobienia.

Grupy robocze obszary tematyczne*

Obszary wspólne dla wszystkich grup roboczych:

- zagadnienia demograficzne;
- zasoby instytucjonalne (samorządowe, rządowe i pozarządowe);
- sytuacja mieszkaniowa gospodarstw domowych;
- współpraca z III sektorem.

* na podstawie materiałów z prac nad Wojewódzką Strategią Polityki Społecznej

Grupy robocze obszary tematyczne

Przeciwdziałanie Wykluczeniu Społecznemu:

- definicja wykluczenia społecznego;
- identyfikacja przyczyn wykluczenia społecznego;
- identyfikacja grup wykluczonych / zagrożonych wykluczeniem;
- zabezpieczenie grup wykluczonych / zagrożonych;
- przeciwdziałanie, profilaktyka, readaptacja grup wykluczonych.

Grupy robocze obszary tematyczne

Kształcenie i doskonalenie zawodowe kadr służb pomocy społecznej:

- zasoby kadrowe służb pomocy społecznej i ich kwalifikacje zawodowe;
- potrzeby dotyczące podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz doskonalenia zawodowego;
- system kształcenia i doskonalenia zawodowego kadr służb pomocy społecznej.

Wyrównywanie szans osób niepełnosprawnych:

- zdefiniowanie pojęć;
- wczesna interwencja;
- szkolnictwo specjalne i integracyjne;
- rehabilitacja zawodowa i społeczna;
- zatrudnienie;
- profilaktyka niepełnosprawności osób starszych.

Grupy robocze obszary tematyczne

Profilaktyka i rozwiązywanie problemów uzależnień:

- profilaktyka uzależnień;
- identyfikacja grup podwyższonego ryzyka;
- system pomocy osobom uzależnionym;
- system wsparcia rodzin osób uzależnionych i współuzależnionych;
- reintegracja osób uzależnionych;
- monitorowanie i badanie problemów uzależnień w województwie śląskim.

Grupy robocze obszary tematyczne

Polityka prorodzinna:

- identyfikacja problemów społecznych destabilizujących życie rodzinne;
- sytuacja materialna rodzin;
- sytuacja mieszkaniowa rodzin,
- dostęp do edukacji dzieci i młodzieży;
- dostęp rodziny do kultury;
- troska o zdrowy styl życia;
- orientacja na wartości i postaw wobec rodziny;
- system pomocy na rzecz rodziny (instytucje, usługi, zasiłki – nie tylko dla rodzin biologicznych);
- przemoc w rodzinie.

Grupy robocze obszary tematyczne

Bezpieczeństwo publiczne:

- bezpieczeństwo publiczne;
- działania na wypadek katastrof naturalnych;
- przeciwdziałanie niszczyielskimi wandalistycznym działaniom człowieka;
- systemy interwencji w przypadku zagrożeń terrorystycznych;
- sieć ratownictwa kryzysowego związanego z działalnością człowieka: zagrożenia dotyczące sieci drogowej;
- integrowanie instytucji państwowych, samorządowych, prywatnych oraz organizacji pozarządowych i grup inicjatyw obywatelskich w specjalistyczne sieci interwencyjne i profilaktyczne dostosowane do zmieniającej się struktury zjawisk i problemów w zakresie bezpieczeństwa regionu.

Konsultowanie strategii

Ze względu na uczestników konsultacji:

- wewnętrzna – w ramach urzędu oraz jednostek podległych;
- zewnętrzna – z ekspertami, przedstawicielami lokalnej społeczności, z NGO, bezpośrednio z mieszkańcami;
- mieszane w ramach np. wspólnych zespołów.

Przykłady konsultacji społecznych

- Ogłoszenie w Internecie (na stronie gminy), na tablicach informacyjnych urzędu i w lokalnej prasie zaproszenia do uczestnictwa w budowaniu strategii oraz konsultowaniu jej zapisów (również zachęta do przesyłania swoich uwag listownie bądź pocztą elektroniczną).
- Zaproszenie przedstawicieli organizacji pozarządowych z terenu gminy w prace zespołów roboczych ds. strategii i ewentualnych zespołów/ grup roboczych zajmujących się danymi obszarami.
- Zorganizowanie spotkania z przedstawicielami organizacji pozarządowych i instytucji pomocowych z terenu gminy.
- Organizacja konferencji dla zainteresowanych mieszkańców gminy – celem przedstawienia założeń strategii.
- Organizacja internetowego forum, na łamach którego mieszkańcy gminy mogliby się wypowiadać na temat postępów i wyników prac nad strategią
- Ankieta wśród mieszkańców dotycząca problemów społecznych w gminie

Diagnoza - obszary

- dane dotyczące środowiskowej pomocy społecznej w gminie;
- dane dotyczące instytucjonalnej pomocy społecznej w gminie;
- dane dotyczące organizacji pozarządowych działających na terenie gminy;
- dane na temat poziomu zaspokajania potrzeb społeczności lokalnej uznanych za podstawowe;
- dane dotyczące stanu infrastruktury socjalnej, wychowawczej i opiekuńczej w gminie;
- informacje o zasobach ludzkich w pomocy społecznej w gminie;
- dane na temat nasilenia problemów społecznych i dotychczasowych sposobów ich rozwiązywania;
- dane dotyczące dotychczasowej skuteczności gminy w zakresie rozwiązywania najpilniejszych potrzeb;
- informacji na temat wszystkich inicjatyw obywatelskich podejmowanych w środowisku gminnym

Diagnoza - źródła

- opracowania i analizy powiatowego urzędu pracy – np. stopa bezrobocia, ilość osób bezrobotnych w gminie, struktura tego bezrobocia (wiek, wykształcenie, płeć), ilość osób otrzymujących zasiłek do ogółu bezrobotnych, długość pozostawania bezrobotnym, możliwości uzyskania pracy; (dane wojewódzkiego urzędu pracy można przywołać jako punkt odniesienia www.wup-katowice.pl)
- opracowania i analizy ośrodka pomocy społecznej – np. ilość osób objętych pomocą, powody jej przyznania, obszary najbardziej zagrożone;
- dane urzędu statystycznego – np. struktura demograficzna – liczba ludności, struktura wiekowa, urodzenia, zgony, małżeństwa, rozwody – tendencje w gminie, migracje – trendy (w szczególności dane Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i mieszkań 2002 (www.stat.gov.pl) (dane lokalnego urzędu statystycznego);
- inne opracowania i analizy dotyczące takich obszarów jak: uczestnictwo mieszkańców gminy w edukacji (współczynnik scholaryzacji), kulturze, sporcie, stan budownictwa socjalnego, gospodarka (ewidencja podmiotów), uczestnictwo w wyborach;
- sprawozdania i ewaluacje programów realizowanych w gminie (przede wszystkim przez ośrodek pomocy społecznej, ale też przez PUP);
- raporty i sprawozdania, a także informacje przekazywane przez organizacje pozarządowe działające na obszarze gminy;
- ankiety uzupełniające posiadane informacje – w pozostałych obszarach;
- inne analizy własne (czynione z myślą o strategii).

Dane - materiał wyjściowy do strategii

- Powierzchnia gminy (specyfikacja gruntów).
- Ludność (liczba ludności; ludność wg wieku; ludność wg wykształcenia; wg standardu zamieszkania).
- Bezrobotni zarejestrowani (z prawem do zasiłku; bez prawa do zasiłku; absolwenci; długotrwale bezrobotni; wg wykształcenia; wg płci; wg wieku).
- Osoby objęte pomocą społeczną (liczba rodzin objętych pomocą; liczba osób w rodzinach; powody przyznania pomocy).
- Przestępczość (ilość popełnianych przestępstw/ wykroczeń; nasilenie w poszczególnych obszarach).
- Podmioty gospodarcze (wg rodzaju prowadzonej działalności; wg wielkości firmy; wg charakteru działalności).
- Liczba indywidualnych gospodarstw rolnych (jeśli są).
- Zasoby mieszkaniowe (komunalne; spółdzielcze; prywatne; powierzchnia użytkowa – ogólnie; zaległości w opłatach za mieszkanie; korzystanie z dodatków mieszkaniowych).
- Służba zdrowia
- Edukacja, sport, kultura (szkoły podstawowe; gimnazja; szkoły średnie; obiekty sportowe; obiekty kultury; inne).

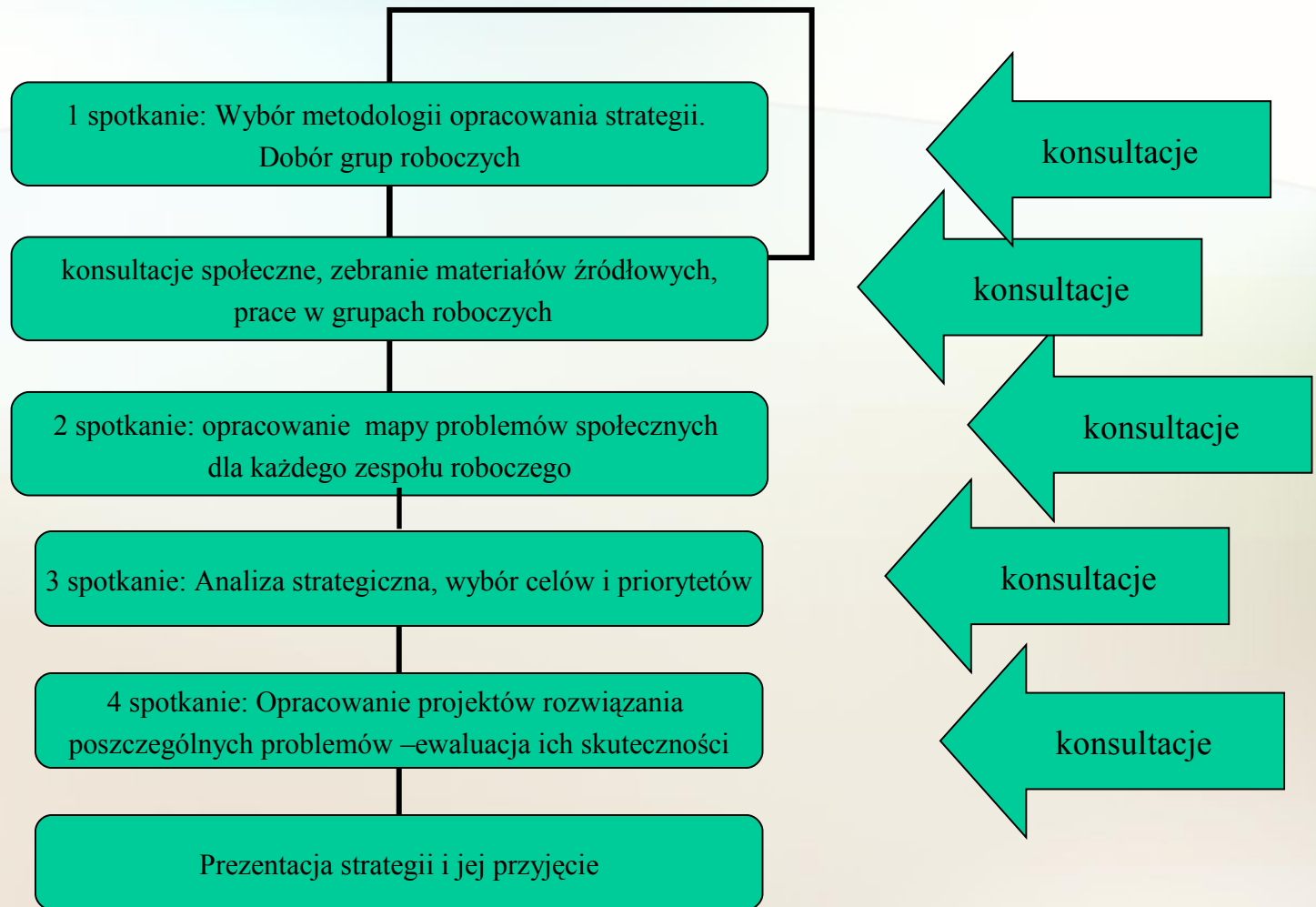
Grupy podatne na wykluczenie społeczne (NSIS):

- Dzieci i młodzież ze środowisk zaniedbanych,
- Dzieci wychowujące się poza rodziną,
- Kobiety samotnie wychowujące dzieci,
- Kobiety pozostające poza rynkiem pracy,
- Ofiary patologii życia rodzinnego,
- Osoby o niskich kwalifikacjach,
- Osoby bezrobotne,
- Żyjący w bardzo trudnych warunkach mieszkaniowych,
- Niepełnosprawni i chronicznie chorzy,
- Osoby chorujące psychicznie,
- Starsze osoby samotne,
- Opuszczający zakłady karne,
- Imigranci,
- Osoby należące do romskiej mniejszości etnicznej.

Proponowane zespoły robocze (przykład):

- Zespół koordynujący.
- Zespół roboczy ds. pomocy społecznej.
- Zespół roboczy ds. wspierania osób niepełnosprawnych.
- Zespół roboczy ds. profilaktyki i rozwiązywania problemów uzależnień.
- Zespół roboczy ds. pomocy rodzinie.

Spotkania robocze



Analiza strategiczna

Analiza PESTER

- Polityczne,
- Ekonomiczne,
- Społeczne,
- Technologiczne,
- Ekologiczne,
- Regulacje prawne.

*Fragmenty ze „Strategii Rozwoju Społeczno -
Gospodarczego Miasta Gorlice. Przegląd
Strategiczny”*

Domena strategiczna:

Zmiana charakteru gospodarczego miasta, odejście od przemysłu monokulturowego, czyli przemysłu ciężkiego jako jedynej gałęzi gospodarki zapewniającej rozwój.

Fragmenty ze „Strategii Rozwoju Społeczno - Gospodarczego Miasta Gorlice. Przegląd Strategiczny”

Wymiar polityczny.

W ponadpowiatowych strukturach wybieralnych często mamy do czynienia z osłabionym zainteresowaniem obszarami, które nie posiadają odpowiedniej reprezentacji.

Przedstawiciele lokalni we władzach politycznych regionu mają duże znaczenie.

Fragmenty ze „Strategii Rozwoju Społeczno - Gospodarczego Miasta Gorlice. Przegląd Strategiczny”

Wymiar ekonomiczny.

Zmiana struktury popytu - stała tendencja upadania dużych, nierentownych, stosujących przestarzałe technologie zakładów przemysłu ciężkiego.

Ogólnopolski kryzys w rolnictwie. Jest on spowodowany głównie tym, że za dużo ludzi zatrudnionych jest formalnie na wsi oraz nazbyt dużym rozdrobnieniem rolnictwa. Równie ważną przyczynę tego kryzysu stanowi brak odpowiedniej reformy. W tej sytuacji tylko rozwój gospodarczy pozarolniczy może rozwiązać problemy rolnictwa terenu Małopolski.

Obserwuje się coraz większe problemy z przyciągnięciem dużych inwestorów zewnętrznych. Większi inwestorzy zewnętrzni wybierają atrakcyjne inwestycyjnie tereny, głównie w dużych miastach.

Fragmenty ze „Strategii Rozwoju Społeczno - Gospodarczego Miasta Gorlice. Przegląd Strategiczny”

Wymiar społeczny.

Występuje coraz większe rozwarstwienie społeczeństwa z coraz liczniejszą grupą ludzi ubogich.

Spotkać się można także z nieufnością w stosunku do firm prywatnych jako tych, które mogą zapewnić pracę i godziwe wynagrodzenie. Jest to jednak tendencja spadkowa. Firmy prywatne bywają często głównym pracodawcą na lokalnym rynku pracy, stanowią bowiem alternatywę dla dużych zakładów państwowych. Brak tradycji indywidualnej, drobnej wytwórczości. Niska pomoc dla małego i średniego biznesu w postaci m.in. programów pomocowych, ulg.

Fragmenty ze „Strategii Rozwoju Społeczno - Gospodarczego Miasta Gorlice. Przegląd Strategiczny”

Wymiar technologiczny.

Podstawowym trendem, jaki dość silnie występuje to dążenie do zmian technologicznych zmiana przestarzałych i zagrażających środowisku technologii na technologie wysokie i "czyste".

W kraju występuje jednak zbyt mała zdolność do przejęcia osiągnięć technologicznych z zewnątrz: brak profesjonalnych instytucji specjalizujących się we wdrażaniu nowych technologii, brak dostępu do informacji na temat nowych technologii i sposobów ich wdrażania oraz brak kapitału na ich wdrożenie.

Fragmenty ze „Strategii Rozwoju Społeczno - Gospodarczego Miasta Gorlice. Przegląd Strategiczny”

Wymiar ekologiczny.

Dużym problemem jest brak nowoczesnego, zgodnego z standardami europejskimi systemu zagospodarowania odpadów komunalnych, czyli systemu ich składowania, przetwarzania i utylizowania.

Coraz większy nacisk kładzie się na wykorzystywanie w pierwszej kolejności odnawialnych źródeł energii, co zapobiega nieracjonalnemu gospodarowaniu zasobami naturalnymi i degradacji środowiska.

Pomimo, iż bardzo często mówi się o ekologii, poziom świadomości ekologicznej społeczeństwa jest wciąż dość niski i społeczeństwo rzadko stosuje zasady życia w zgodzie ze środowiskiem naturalnym.

Fragmenty ze „Strategii Rozwoju Społeczno - Gospodarczego Miasta Gorlice. Przegląd Strategiczny”

Wymiar regulacji prawnych.

Obowiązujące przepisy prawne związane z prowadzeniem działalności gospodarczej - ich nadmiar i słaba czytelność, przejrzystość - zniechęcają ludzi do podjęcia tejże działalności.

Brak zachęt, systemu ulg dla małych firm nie daje motywacji do rozpoczęcia działalności gospodarczej. Dużą barierą, zniechęcającą inwestorów do wejścia na rynek jest rosnąca biurokracja.

Metoda scenariuszowa - etapy:

- Zidentyfikowanie czynników i procesów, mających wpływ na instytucję.
- Ocena poszczególnych procesów pod względem siły i kierunku wpływu na instytucję według określonej skali oraz pod względem prawdopodobieństwa wystąpienia wg trzech wariantów zmian (tendencja wzrostowa, stabilizacyjna, spadkowa).
- Uporządkowanie trendów według poszczególnych scenariuszy tj: scenariusza optymistycznego, scenariusza pesymistycznego, scenariusza niespodziankowego, scenariusza najbardziej prawdopodobnego

Metoda scenariuszowa (cd.).

- Ustalenie średniej siły wpływu poszczególnych czynników w wyróżnionych sferach otoczenia i ich prezentacja graficzna.
- Wyciągnięcie wniosków obejmujących takie aspekty jak:
 - analiza burzliwości otoczenia i stopnia uzależnienia instytucji od zachodzących w nim zmian;
 - analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego w poszczególnych sferach;
 - określenie w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym sfer, w których dominują szanse, i tych w których dominują zagrożenia;
 - wyodrębnienie ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego procesów wiodących w otoczeniu, czyli takich, które mają silny wpływ na organizację oraz wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia;
 - analiza scenariusza niespodziankowego.

Lp.	Otoczenie	Trend	Wpływ	Prawdopodobieństwo zajścia
1. Ekonomiczne				
a)	Inflacja	↑	-4	0,1
		-	+1	0,6
		↓	+5	0,3
b)	PKB	↑	+4	0,4
		-	+1	0,3
		↓	-4	0,3
c)	Dochody mieszkańców	↑	+5	0,3
		-	-1	0,5
		↓	-5	0,2
d)	Stopy procentowe	↑	-3	0,1
		-	-1	0,2
		↓	+2	0,7
e)	Bezrobocie	↑	-5	0,2
		-	-2	0,4
		↓	+4	0,4
2. Technologiczne				
a)	Tempo zmian technologicznych	↑	+3	0,8
		-	+1	0,1
		↓	-1	0,1
3. Społeczne				
a)	Stopa życiowa społeczeństwa	↑	+4	0,4
		-	-1	0,2
		↓	-5	0,4
b)	Mobilność społeczna	↑	+1	0,3
		-	0	0,5
		↓	-2	0,2
c)	Negatywne nastroje związane z bezrobociem	↑	-4	0,4
		-	-1	0,1
		↓	+4	0,5
d)	Rozwarstwienie społeczne	↑	-3	0,4
		-	-1	0,2
		↓	+3	0,4
4. Polityczne i prawne				
a)	Stabilizacja polityki państwowej	↑	+4	0,2
		-	+1	0,5
		↓	-2	0,3
b)	Podatki	↑	-1	0,3

**Metoda scenariuszowa
przykład
(dane fikcyjne)**

Lp.	Elementy scenariusza	Siła wpływu
1. Ekonomiczne		
a)	Spadek inflacji	+5
b)	Wzrost PKB	+4
c)	Wzrost dochodów mieszkańców	+5
d)	Spadek stóp procentowe	+2
e)	Spadek bezrobocia	+4
Średnia siła wpływu:		+4
2. Technologiczne		
a)	Wzrost tempa zmian technologicznych	+3
Średnia siła wpływu:		+3
3. Społeczne		
a)	Wzrost stopy życiowej społeczeństwa	+4
b)	Wzrost mobilności społecznej	+1
c)	Spadek negatywnych nastrojów związanych z bezrobociem	+4
d)	Zmniejszające się rozwarstwienie społeczne	+3
Średnia siła wpływu:		+3
4. Polityczne i prawne		
a)	Stabilizacja polityki państwowej	+4
b)	Spadek podatków	+1
c)	Stabilne środowisko prawne	+4
Średnia siła wpływu:		+3
5. Ekologiczne		
a)	Naciski na ochronę środowiska na dotychczasowym poziomie	+3
Średnia siła wpływu:		+3

**Scenariusz
optymistyczny
przykład
(dane fikcyjne)**

Podstawowe zalety metod scenariuszowych.

- Pomagają kierownictwu organizacji w wytyczaniu celów.
- Zwiększają skuteczność podejmowania szybkich decyzji strategicznych.
- Odkrywają mechanizmy dynamiki instytucji.
- Stanowią instrument aktywnego kształtowania przyszłości instytucji.
- Stymulują uruchomienie procesów zmian.
- Generują nowe idee, umożliwiają swobodną grę wyobraźni, wykorzystanie inwencji i kreatywności.
- Odkrywają szanse i zagrożenia.

Ograniczenia metod scenariuszowych.

- Kosztowność.
- Wymagają dużego doświadczenia własnych specjalistów i pomocy ekspertów z zewnątrz.
- Wymagają dużej kreatywności zespołu opracowującego scenariusz.
- Może się zdarzyć, że żaden z opracowanych scenariuszy nie będzie „pasował” do rzeczywistości.
- Dysponowanie scenariuszami nie gwarantuje skuteczności opracowanej na ich podstawie strategii.

Analiza potencjału instytucji

Analiza zasobów.

Analiza zasobów.

- finansowe;
- materialne/ fizyczne;
- ludzkie;
- organizacyjne;
- technologiczne.

Analiza SWOT

- **S** – Strengths (silne strony, atuty);
- **W** – Weaknesses (wady, słabości, słabe strony);
- **O** – Opportunities (okazje, możliwości, szanse);
- **T** – Threats (trudności, zagrożenia).

Analiza SWOT - problemy

- brak wyboru kluczowych obszarów działalności;
- brak wyboru układu odniesienia do oceny sił i słabości.

Przykładowe obszary analizy SWOT

Firma	Gmina/ powiat
<ul style="list-style-type: none">•technologia,•produkcja,•zarządzanie,•finanse,•marketing, dystrybucja,•usługa posprzedażowa i serwis,• zarządzanie ludźmi.	<ul style="list-style-type: none">•gospodarka,•społeczeństwo,•edukacja i kultura,•polityka społeczna,•ochrona zdrowia,•sport i turystyka

Zalety analizy SWOT

- określa miejsce, jakie zajmuje badana instytucja w otoczeniu, a także dostępne możliwości rozwojowe;
- pozwala skoncentrować uwagę na najważniejszych czynnikach;
- jest uniwersalnym narzędziem;
- pozwala łatwo przejść od etapu analizy strategicznej do etapu planowania strategicznego;
- schemat analizy SWOT wymusza dostrzeżenie wewnątrz organizacji zarówno mocnych, jak i słabych stron;
- pozwala rozróżnić czynniki, na które instytucja ma wpływ i na których powinno się skoncentrować oraz czynniki niezależne – które jednak trzeba wziąć pod uwagę;
- analizując szanse i zagrożenia z odpowiednim wyprzedzeniem przedsiębiorstwo uzyskuje czas niezbędny do poczynienia odpowiednich przygotowań.

Przykład prostej analizy SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none">1. Dobrze funkcjonująca komunikacja publiczna zapewniająca dogodnie połączenia między dzielnicami i sąsiadującymi miastami.2. Duża powierzchnia terenów po zlikwidowanych przedsiębiorstwach. Wysoki stopień przydatności tych terenów dla podejmowania działalności inwestycyjnej.3. Duży potencjał wytwórczy miasta w skali regionu.4. Rozwijający się system usług służących wspieraniu przedsiębiorczości.5. Dobra sytuacja w zakresie liczby placówek służby zdrowia i pomocy społecznej.	<ol style="list-style-type: none">1. Nie zadawalający stan środowiska naturalnego.2. Niski standard infrastruktury drogowej i komunalnej.3. Niedostatecznie zróżnicowana struktura gospodarcza miasta.4. Słabość kapitałowa małych i średnich przedsiębiorstw.5. Duży stopień dewastacji obiektów i terenów zarówno wykorzystywanych gospodarczo jak i opuszczonych.6. Niski stopień integracji społeczności lokalnej.
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none">1. Wzrost zapotrzebowania na usługi edukacyjne i doradcze związane z sytuacją na rynku pracy.2. Rozwijające się obszary nowych działalności wytwórczych w różnych branżach o zróżnicowanej strukturze własnościowej.3. Trwający proces restrukturyzacji i modernizacji tradycyjnych branż przemysłowych.4. Duża aktywność mieszkańców w podejmowaniu własnej działalności gospodarczej i samozatrudnieniu.5. Tworzenie na szczeblu państwowym instrumentów polityki regionalnej.6. Pozyskiwanie funduszy pomocowych.	<ol style="list-style-type: none">1. Zmniejszająca się liczba miejsc pracy.2. Nieprzystosowanie znacznej części przedsiębiorstw i branż do konkurencji w warunkach gospodarki rynkowej.3. Niski udział budżetu państwa w restrukturyzacji technologicznej i społecznej.4. Postępująca degradacja istniejącej sieci drogowej.5. Wzrost przestępczości i zjawisk patologii społecznej.6. Niekorzystne prognozy demograficzne.7. Wzrastająca liczba ludzi ubogich i postępujący proces pauperyzacji społeczeństwa.

Analiza SWOT - przykład ze strategii gminy Ustka

Pomoc społeczna i polityka prorodzinna

Mocne strony

posiadanie kwalifikacji przez pracowników socjalnych,
doświadczenie zawodowe pracowników socjalnych,
rozeznanie środowiska,
umiejętne dysponowanie środkami (pomoc rzeczowa i finansowa),
umiejętność organizacji pracy,
poradnictwo socjalne,
stały kontakt z podopiecznymi,
ściśłą współpracę z różnymi instytucjami pomocowymi,

otwarcie na nadchodzące zmiany

Szanse

organizowanie szkoleń z Europejskiego Funduszu Społecznego
pozyskiwanie środków w tym unijnych,
przeznaczenie większych środków na pomoc społeczną,
wzmocnienie profilaktyki,
wykorzystanie wolontariatu,
organizacja zajęć pozalekcyjnych dla dzieci i młodzieży,
stabilne, spójne przepisy,
udoskonalenie opieki nad dzieckiem i rodziną,

dobra współpraca z instytucjami – sądy, PCPR, PCK

Analiza SWOT - przykład ze strategii gminy Ustka

Słabe strony	Zagrożenia
<p>roszczeniowość podopiecznych,</p> <p>pokoleniowość rodzin korzystających z pomocy (syndrom uzależnienia od Pomocy Społecznej),</p> <p>zbyt małe środki finansowe,</p> <p>wysokie bezrobocie,</p> <p>słaba baza lokalowa,</p> <p>zbyt małą ilość placówek pomocy społecznej (dom samotnej matki, środowiskowy dom samopomocy, pogotowie rodzinne, CIS, itp.),</p> <p>utrudniony dojazd do placówek pomocy,</p> <p>brak miejsc pracy,</p> <p>bariery architektoniczne dla niepełnosprawnych,</p> <p>słaby dostęp do lecznictwa (utrudniony dojazd),</p>	<p>niestabilne przepisy,</p> <p>niewystarczające środki na zadania zlecone,</p> <p>postępujące bezrobocie,</p> <p>wzrost biurokracji,</p> <p>uzależnienia,</p> <p>niedostateczna opieka nad dzieckiem i rodziną,</p> <p>rozluźnienie więzi rodzinnych,</p> <p>pogłębiające się konflikty międzyludzkie,</p> <p>znieczulica społeczna,</p> <p>wzrastająca przestępczość i poczucie zagrożenia,</p> <p>wzrost chorób społecznych,</p>
<p>niski poziom wykształcenia podopiecznych,</p>	

Punktowa analiza SWOT

prawdopodobieństwo sukcesu strategicznego

- Tabela zestawienie mocnych i słabych stron, dokonanie ich oceny według przyjętej skali np. 1-5 pkt, sumaryczne zestawienie atutów i słabości oraz wykazanie stanu przeciwwagi lub równowagi.
- Analogicznie jak w etapie pierwszym tabela zestawienie szans i zagrożeń występujących w otoczeniu, dokonanie ich oceny według takiej samej skali, sumaryczne zestawienie szans i zagrożeń oraz wykazanie stanu przewagi lub równowagi.
- Wyznaczenie pozycji strategicznej instytucji, której przypisana jest jedna z czterech w/w strategii.
- Określenie prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego – czyli „szansy na sukces”.

Punktowa analiza SWOT

Przykład (dane fikcyjne)

Mocne strony (S)	Ocena	Słabe strony (W)	Ocena
1. Dobrze funkcjonująca komunikacja publiczna zapewniająca dogodnie połączenia między dzielnicami i sąsiadującymi miastami.	2	1. Nie zadawalający stan środowiska naturalnego.	3
2. Duża powierzchnia terenów po zlikwidowanych przedsiębiorstwach. Wysoki stopień przydatności tych terenów dla podejmowania działalności inwestycyjnej.	5	2. Niski standard infrastruktury drogowej i komunalnej.	3
3. Duży potencjał wytwórczy miasta w skali regionu.	5	3. Niedostatecznie zróżnicowana struktura gospodarcza miasta	4
4. Rozwijający się system usług służących wspieraniu przedsiębiorczości.	3	4. Słabość kapitałowa małych i średnich przedsiębiorstw.	4
5. Dobra sytuacja w zakresie liczby placówek służby zdrowia i pomocy społecznej.	4	5. Duży stopień dewastacji obiektów i terenów zarówno wykorzystywanych gospodarczo jak i opuszczonych.	5
		6. Niski stopień integracji społeczności lokalnej.	2
Suma:	19	Suma:	21

Punktowa analiza SWOT

Przykład (dane fikcyjne)

Szanse (O)	Ocena	Zagrożenia (T)	Ocena
1. Wzrost zapotrzebowania na usługi edukacyjne i doradcze związane z sytuacją na rynku pracy.	2	1. Zmniejszająca się liczba miejsc pracy.	5
2. Rozwijające się obszary nowych działalności wytwórczych w różnych branżach o zróżnicowanej strukturze własnościowej.	3	2. Nieprzystosowanie znacznej części przedsiębiorstw i branż do konkurencyjności w warunkach gospodarki rynkowej.	3
3. Trwający proces restrukturyzacji i modernizacji tradycyjnych branż przemysłowych.	4	3. Niski udział budżetu państwa w restrukturyzacji technologicznej i społecznej.	1
4. Duża aktywność mieszkańców w podejmowaniu własnej działalności gospodarczej i samozatrudnieniu.	5	4. Postępująca degradacja istniejącej sieci drogowej.	2
5. Tworzenie na szczeblu państwowym instrumentów polityki regionalnej.	4	5. Wzrost przestępczości i zjawisk patologii społecznej.	3
6. Pozyskiwanie funduszy pomocowych.	5	6. Niekorzystne prognozy demograficzne.	3
		7. Wzrastająca liczba ludzi ubogich i postępujący proces pauperyzacji społeczeństwa.	3
Suma:	23	Suma:	20

Ważona punktowa analiza SWOT

Zagrożenia (T)	Waga	Ocena	Waga x ocena
1. Zmniejszająca się liczba miejsc pracy.	0,25	5	1,25
2. Nieprzystosowanie znacznej części przedsiębiorstw i branż do konkurencji w warunkach gospodarki rynkowej.	0,2	3	0,6
3. Niski udział budżetu państwa w restrukturyzacji technologicznej i społecznej.	0,05	1	0,05
4. Postępująca degradacja istniejącej sieci drogowej.	0,1	2	0,2
5. Wzrost przestępczości i zjawisk patologii społecznej.	0,15	3	0,45
6. Niekorzystne prognozy demograficzne.	0,1	3	0,3
7. Wzrastająca liczba ludzi ubogich i postępujący proces pauperyzacji społeczeństwa.	0,15	3	0,45
Suma:	1		3,3

Ważona punktowa analiza SWOT

Szanse (O)	Waga	Ocena	Waga x ocena
1. Wzrost zapotrzebowania na usługi edukacyjne i doradcze związane z sytuacją na rynku pracy.	0,05	2	0,1
2. Rozwijające się obszary nowych działalności wytwórczych w różnych branżach o zróżnicowanej strukturze własnościowej.	0,1	3	0,3
3. Trwający proces restrukturyzacji i modernizacji tradycyjnych branż przemysłowych.	0,15	4	0,6
4. Duża aktywność mieszkańców w podejmowaniu własnej działalności gospodarczej i samozatrudnieniu.	0,35	5	1,75
5. Tworzenie na szczeblu państwowym instrumentów polityki regionalnej.	0,1	4	0,4
6. Pozyskiwanie funduszy pomocowych.	0,25	5	1,25
Suma:	1		4,4

Analiza SWOT/TOWS

TOWS (od strony otoczenia):

- czy dane zagrożenia osłabiają siłę organizacji?
- czy dane szanse spotęgują zidentyfikowane silne strony?
- czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości?
- czy dane szanse pozwolą przezwyciężyć istniejące słabości?

Analiza SWOT/TOWS

SWOT (od strony instytucji):

- czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą wystąpić?
- czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie pojawiających się szans?
- czy zidentyfikowane siły pozwolą na przewycięzenie mogących wystąpić zagrożeń?
- Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń?

Model strategii - przykład:

- wykaz problemów społecznych charakterystycznych dla gminy, powiatu,
- przewidywania co do natężenia niektórych zjawisk,
- przewidywania w zakresie niekorzystnych zmian w strukturze ludności gminy, powiatu,
- przewidywania odnośnie pojawiania się deficytu zaspokajania niektórych potrzeb,
- przewidywania odnośnie pojawiania się nowych potrzeb oraz preferencji w dziedzinie usług socjalnych,
- ocena „wydolności” dotąd istniejących podmiotów pomocy społecznej w gminie,
- ocena mobilności społecznej w zakresie inicjowania rozwiązań w środowisku lokalnym,
- opracowanie wykazu podmiotów pomocy społecznej niezbędnych w realizacji polityki społecznej gmin,
- przedstawienie propozycji zmian w funkcjonowaniu pomocy społecznej w gminie,
- wskazanie strategii w zakresie inicjowania ruchów społecznych,
- wskazanie strategii w zakresie rozwoju kadr i określonych służb specjalistycznych,
- strategia w zakresie zwiększenia kompetencji istniejących podmiotów i opracowanie wykazu niezbędnych korekt w dotychczasowych sposobach funkcjonowania pomocy społecznej.

Planowanie strategii – dalsze kroki



Przykładowa konstrukcja strategii:

WIZJA

(dokąd zmierzamy, kim chcemy się stać, w imię jakich wartości działamy)

MISJA

(jako sens naszego istnienia i działania)



CEL GŁÓWNY STRATEGII



OBSZARY STRATEGII



CELE GŁÓWNE W POSZCZEGÓLNYCH OBSZARACH



CELE SZCZEGÓŁOWE W POSZCZEGÓLNYCH OBSZARACH



DZIAŁANIA

Kryteria oceny projektów

- **Efekt synergii** – środki, które generują efekty w wielu obszarach działania, tj. wzajemnie się wzmacniają
- **Komplementarność** – środki, które uzupełniają działania w innych obszarach
- **Efektywność środków** – środki, które zapewniają wysoki wskaźnik zysków do kosztów w zakresie osiągniętego wpływu i w aspekcie finansowym, np. osobisty wysiłek
- **Wykonalność** – środki, które mogą być wprowadzone w życie w danych okolicznościach politycznych, administracyjnych i technicznych w występujących na danym terenie

Budowa strategii - przesłanki.

Nie istnieje jeden wzorcowy proces planowania strategicznego, nie ma też dwóch identycznych planów strategicznych. Indywidualny charakter poszczególnych społeczności i innych zasobów gminy oraz jej otoczenia kształtują ten proces. Każde działanie, w tym także zakres diagnozy, powinno więc być oceniane w kontekście społeczności, której ma służyć.

Budowa strategii - przesłanki (cd.).

Największą wagę przywiązywać należy do autentycznie społecznego sposobu budowania programu rozwiązywania istniejących problemów społecznych. Program ten musi bowiem być akceptowany przez mieszkańców jako ich dzieło i własna koncepcja przyszłości. Strategia nie może być przecież ani programem władzy i urzędników, ani też programem ekspertów zewnętrznych. W procesie społecznego współdziałania w zakresie wyznaczania celów rozwoju i środków ich realizacji bardzo ważną rolę odgrywa szeroka, profesjonalnie przygotowana konsultacja społeczna, gwarantująca partnerski charakter programowania. Diagnoza braków i luk jest też na ogół oddolna.

Dziękuję za uwagę.

Źródła:

- G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2004.
- W.M.Grudzewski, A.Karst *Zastosowanie analizy SWOT w ocenie strategii* *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1999, nr 5.
- *Rola strategii jako instrumentu w pracach nad identyfikowaniem przyczyn ubóstwa* - oprac. Zdzisław Markiewicz - źródło internetowe.
- M. Urbaniak, *Benchmarking - Sztuka kopiowania*, *Menager*, 1999, nr 1.
- B. Wawrzyniak, *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?* *Organizacja i kierowanie* 1993, nr 2.