



Lubelskie

Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego



Krajowa Sieć
Obszarów Wiejskich



Program
Rozwoju
Obszarów
Wiejskich
na lata 2007-2013

Metodologia partycypacyjna lokalnej strategii rozwoju

Styczeń 2015 r

WPROWADZENIE

Nowy okres programowania – nowy instrument terytorialny o nazwie „**Rozwój lokalny kierowany przez społeczność**”, w skrócie **RLKS** - z języka ang. *Community led - local development* (CLLD) – wprowadzony przez Komisję Europejską do realizacji w perspektywie finansowej na lata 2014-2020.

Instrument bazuje na stosowanym w latach 2007-2013 w ramach Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) i Wspólnej Polityki Rybołówstwa (WPRyby) podejściu LEADER i zachowuje jego podstawowe założenia.

Założenia podejścia „Leader”

- oddolność - szeroki udział społeczności lokalnej w tworzeniu i realizacji strategii,
- terytorialność - lokalna strategia rozwoju przygotowana dla danego, spójnego obszaru,
- zintegrowanie - łączenie różnych dziedzin gospodarki, współpraca różnych grup interesu,
- partnerstwo - lokalna grupa działania jako lokalne partnerstwo, w którym uczestniczą różne podmioty z sektora publicznego, społecznego i gospodarczego,
- innowacyjność w skali lokalnej,
- decentralizacja zarządzania i finansowania,
- sieciowanie i współpraca - wymiana doświadczeń i rozpowszechnianie dobrych praktyk.

Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność

Jako instrument jest:

- skoncentrowany na konkretnych obszarach poniżej szczebla regionalnego,
- kierowany przez lokalne grupy działania, w których skład wchodzi przedstawiciele władz publicznych, lokalnych partnerów społecznych i gospodarczych oraz mieszkańców, przy czym na poziomie podejmowania decyzji ani władze publiczne, ani żadna z grup interesu nie posiada więcej niż 49 % praw głosu;
- prowadzony na podstawie zintegrowanych i **wielosektorowych lokalnych strategii rozwoju;**
- zaprojektowany z uwzględnieniem lokalnych potrzeb i potencjału oraz zawiera elementy innowacyjne w kontekście lokalnym i zakłada tworzenie sieci kontaktów oraz, w stosownych przypadkach, współpracę.

Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność

- **Podstawą do stosowania instrumentu RLKS w Polsce są zapisy Umowy Partnerstwa (zwanej dalej UP) – głównego dokumentu strategicznego na poziomie krajowym określającego kierunki interwencji trzech polityk unijnych w Polsce – Polityki Spójności, WPR oraz WPRyby w nowym okresie programowania 2014-2020.**
- **RLKS powinien być postrzegany jako instrument realizacji UP i programów służących jej realizacji.**
- Decyzja o jego zastosowaniu powinna wynikać z oceny efektywności, skuteczności i adekwatności tego instrumentu dla realizacji celów przyjętych w tych dokumentach wyrażanych ilościowo poprzez konkretne wskaźniki produktu i rezultatu bezpośredniego.

Warunek wdrożenia RLKS – Lokalna Strategia Rozwoju

Struktura Lokalnych Strategii Rozwoju określająca planowany zakres wsparcia przygotowywanego przez Lokalne Grupy Działania musi być podporządkowana celom Umowy Partnerstwa i programów ją realizujących.

Zakres Lokalnej Strategii Rozwoju

- a) określenie obszaru objętego strategią oraz ludności zamieszkałej na danym obszarze;
- liczba ludności objęta LSR wynosić powinna minimum 30 000, a maksimum 150 000 mieszkańców;
 - podstawowym obszarem realizacji LSR, na którym funkcjonuje tylko jedna LGD, jest obszar gminy;
 - LSR powinna obejmować co najmniej dwie gminy;
 - podział na obszary realizacji LSR nie może przebiegać wewnątrz granic gmin, ale nie musi pokrywać się z granicami powiatów.

Zakres LSD -ciąg dalszy

b) analiza potrzeb i potencjału obszaru w zakresie rozwoju, w tym analiza mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń;

c) opis strategii i jej celów, opis zintegrowanego i innowacyjnego charakteru strategii oraz hierarchię celów, w tym wartości docelowe dotyczące produktów lub rezultatów. W odniesieniu do rezultatów wartości docelowe mogą być ujęte ilościowo lub jakościowo. Strategia musi być spójna z odpowiednimi programami wszystkich właściwych zaangażowanych EFSI;

d) opis procesu zaangażowania społeczności w opracowanie strategii;

Zakres LSD -ciąg dalszy

- e) plan działania wskazujący, w jaki sposób cele przekładają się na działania;
- f) opis rozwiązań w zakresie zarządzania i monitorowania strategii wykazujący potencjał lokalnej grupy działania do realizacji strategii oraz opis szczegółowych rozwiązań dotyczących ewaluacji;
- g) plan finansowy strategii, w tym planowaną alokację każdego z właściwych EFSI.

Spójność LSR

- LSR powinna być spójna z krajowymi i unijnymi dokumentami strategicznymi oraz planistycznymi. Na etapie opracowania LSR należy zapewnić spójność w szczególności ze:
 - strategią rozwoju województwa,
 - Strategią ZIT (jeśli obszar realizacji RLKS nakłada się na obszar realizacji ZIT)
 - innymi dokumentami szczebla gminnego i powiatowego (np. Strategią Rozwoju Gminy, Strategią Rozwiązywania Problemów Społecznych, lokalnym planem rewitalizacji, planem zagospodarowania przestrzennego).

Na etapie opracowywania LSR, JST wchodzące w skład LGD muszą określić relacje pomiędzy istniejącymi już strategiami lokalnymi i LSR.

Cele i wskaźniki LSR

- Cele LSR powinny korespondować z celami i priorytetami inwestycyjnymi zawartymi w pakiecie legislacyjnym dot. EFSI oraz opartymi na nich celami poszczególnych programów, z których finansowana będzie LSR.
- Cele muszą być opisane skwantyfikowanymi wskaźnikami produktu i rezultatu z określonymi wartościami docelowymi. Wskaźniki produktu i rezultatu LSR muszą być bezpośrednio powiązane ze wskaźnikami poszczególnych programów.
- LSR powinna zawierać system wskaźników, na podstawie którego każde LGD będzie oceniane z osiągniętych efektów. Jest to niezbędne gdyż LSR będą podlegały monitorowaniu i rozliczaniu na kolejnych etapach wdrażania LSR.
- LSR są instrumentem realizacji programów i UP oraz powinny być stosowane w tych obszarach, gdzie stanowią efektywniejszy sposób realizacji wskaźników określonych w programach. Z tego względu muszą być wprost powiązane z celami poszczególnych programów.

Partycypacyjność w RLKS

- Kluczowym wyznacznikiem LSR (warunkiem, bez którego LSR nie może być zaakceptowana i finansowana w ramach RLKS) jest jej partycypacyjny charakter.
- Wymiar partycypacyjny RLKS nie powinien oznaczać tylko prowadzenia konsultacji.
- Równie lub nawet bardziej ważne są inne mechanizmy animacji i partycypacji obywatelskiej.
- W strategii powinno być wskazane co było/będzie konsultowane oraz jakie działania były/będą podejmowane w celu zapewnienia partycypacyjności.
- Istotne jest także, aby mierzyć przyrost partycypacji.

Partycypacyjność w RLKS

powinna się przejawiać:

- na etapie tworzenia strategii;
- na etapie realizacji strategii poprzez:
 - realizację projektów zgłaszanych przez indywidualne osoby/pojedyncze organizacje, ale mających społecznościowe oddziaływanie lub projektów społecznościowych (angażujących społeczność, realizowane przez nią),
 - udział społeczności lokalnej w decydowaniu, które projekty będą zgłoszone do finansowania.
- poprzez zaangażowanie społeczności w ocenę realizacji tej strategii, „partycypacyjne urefleksyjnienie”.

Diagnoza środowiska lokalnego

Rodzaj diagnozowania	Metoda
Badania empiryczne własne	<p>Obserwacja – naturalna metoda badawcza przedstawiająca widoczny stan rzeczy, zaobserwowany i utrwalony w formie raportów obserwacyjnych.</p> <p>Wywiad – uzyskanie informacji od bezpośrednich ludzi (za pomocą ankiet zawierających określony zestaw pytań na dany temat).</p> <p>Met. Statystyczna - badanie i analiza sprawozdań i innych dokumentów zawierających rzetelnie zgromadzone dane statystyczne.</p> <p>Met. Historyczna - badanie i analiza dokumentów, opisów, monografii , przechowywanych dla utrwalenia faktów istotnych dla społeczności.</p>
Literatura specjalistyczna	Raporty, ekspertyzy, analizy, opracowania, wypowiedzi ekspertów
Opinie ekspertów lokalnych	Opinie zebrane w trakcie badań prowadzonych metodą zogniskowanego wywiadu grupowego, opinie zebrane w trakcie konferencji, sesji rady gminy lub powiatu, narad, dyskusji (w tym panelowych), informacje uzyskane drogą konsultacji społecznych, itp..
Inicjatywy oddolne	Inicjatywy zgłaszane przez osoby bezpośrednio doświadczające różnych niedogodności życiowych, poszukujące drogi rozwiązania i deklarujące swój udział w poszukiwaniu tych rozwiązań.

WARSZTATY

wybór metody badawczej dla badań środowiskowych

Metoda	Ocena przydatności metody (+ lub -)	
	+	-

WARSZTATY

Określenie obszaru objętego strategią

Cecha identyfikująca dany obszar terytorialny	Uzasadnienia dla wyboru danej cechy

Analiza społeczności lokalnej - wprowadzenie

Przed przystąpieniem do opracowania LSR konieczna jest analiza społeczności lokalnej oraz identyfikacja interesariuszy istotnych dla LSR.

Interesariusz to osoba (osoby) lub grupy osób zainteresowane wynikiem realizacji przedsięwzięcia/ projektu lub w jakiś sposób przez niego ograniczona(e).

Pierwszy krok w tym procesie to identyfikacja i analiza interesariuszy na poziomie lokalnym.

Identyfikacja interesariuszy

Często spotykanymi interesariuszami są:

- Rząd i organizacje rządowe
- Kierownicy wyższego szczebla twojej organizacji, których produkty twojego przedsięwzięcia mogą ograniczać lub wpływać na ich pracę
- Kontrahenci
- Współpracownicy
- Partnerzy biznesowi
- Media i prasa
- Zewnętrzni dostawcy
- Twój zespół projektowy
- Liderzy innych zespołów
- Użytkownicy
- Klienci
- Twoja rodzina

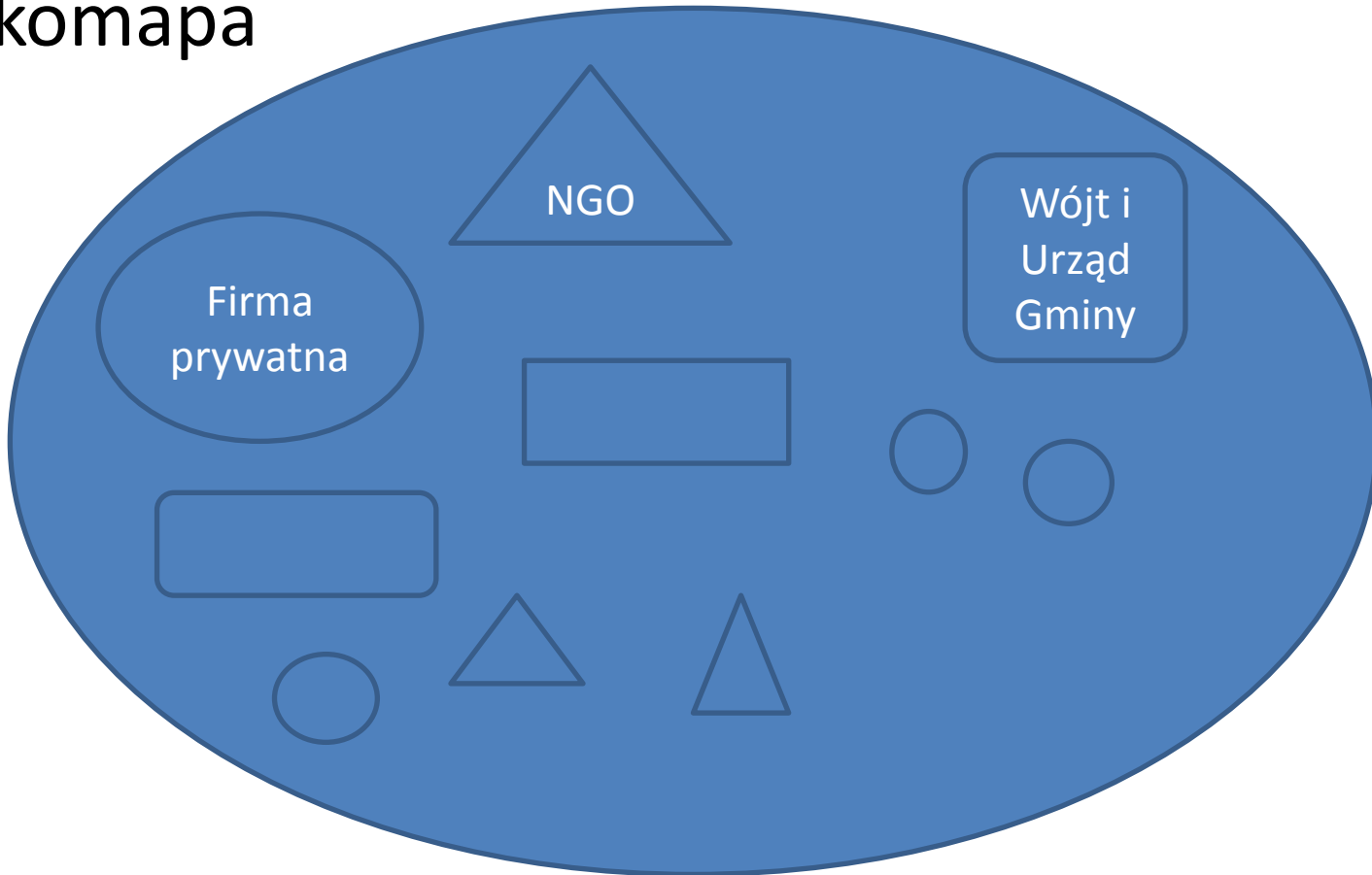
Identyfikacja interesariuszy

- Wykorzystywanymi narzędziami identyfikacji interesariuszy są:
 - burza mózgów,
 - benchmarking (rozumiany jako uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk),
 - media – zwłaszcza lokalne,
 - rejestry organizacji,
 - grupy interesów,
 - organizacje,
 - własne i cudze doświadczenia.

Warsztaty

ogólna identyfikacja interesariuszy

- Ekomapa



Identyfikacja interesariuszy

„Analiza Interesariuszy” to udzielenie sobie odpowiedzi na kilka podstawowych pytań dotyczących:

- celów i interesów interesariuszy,
- władzy/wpływu – rozumianej jako zdolność do wpływania na cele lub realizację przedsięwzięcia,
- obaw – obiektywnych, subiektywnych,
- profilu interesariuszy – mocnych i słabych stron,
- możliwych strategii działania interesariuszy podczas realizacji przedsięwzięcia.

Analiza interesariuszy

- **Aby zidentyfikować interesariuszy dla swojej LSR**
 - określ potencjalnych interesariuszy (udziałowców);
 - podziel ich według pełnionych ról;
 - podziel ich pod względem organizacyjnym i społeczno-ekonomicznym;
 - przeanalizuj ich oczekiwania, obawy i wzajemne relacje;
- **a następnie**
 - Ocen ich potencjał
 - Wyciągnij wnioski!

Analiza interesariuszy

Grupy interesariuszy wybrane przez uczestników metodą " burzy mózgów"

Lp	Nazwa interesariusza	Rola interesariusza w społeczności lokalnej – potencjał	Rodzaj organizacji	Cele i oczekiwania interesariusza

Ocena interesariuszy

Drugi krok w analizie interesariuszy to ich ocena. Oceny dokonujemy pod kątem następujących dwóch czynników:

- **Zainteresowania**/Prawdopodobieństwa konfliktu – rozumianego jako zainteresowanie sukcesem/porażką naszego przedsięwzięcia;
- **Wpływu** – rozumianego jako siły oddziaływania interesariusza na przedsięwzięcie.

Obrazowo ocenę tę można przeprowadzić w oparciu o macierz, na którą nanosimy interesariuszy, zastanawiamy się czy są oni zainteresowani końcowym sukcesem naszego przedsięwzięcia (ich prawdopodobieństwo konfliktu będzie małe) lub też nie chcą realizacji naszego przedsięwzięcia (ich prawdopodobieństwo konfliktu będzie duże) oraz jaka jest siła oddziaływania na nasze przedsięwzięcie (wpływ).

Ocena interesariuszy

Macierz G. Johnsona i K. Scholesa.



Ocena interesariuszy

Za pomocą tak uzyskanej macierzy można dokonać podziału interesariuszy na cztery grupy:

- Interesariusze bardzo zainteresowani sytuacją w organizacji (danym przedsięwzięciem) i mający na tą organizację (na to przedsięwzięcie) bardzo duży wpływ; na rysunku określono ich mianem “kluczowych interesariuszy” – koniecznie trzeba do nich dotrzeć.
- Interesariusze bardzo zainteresowani sytuacją w organizacji (danym przedsięwzięciem), lecz mający na tą organizację (na to przedsięwzięcie) niewielki wpływ; na rysunku określono ich mianem “potencjalnych sojuszników” – jeżeli uda się ich przekonać, o wiele łatwiej będzie przebiegać realizacja danego przedsięwzięcia.
- interesariusze mający bardzo duży wpływ na organizację (na dane przedsięwzięcie), lecz niezainteresowani sytuacją tej organizacji (tego przedsięwzięcia); na rysunku określono ich mianem “potencjalnie niebezpieczni” – musimy cały czas przekonywać ich do swojego przedsięwzięcia; wymagają oni szczególnej uwagi.
- interesariusze niezainteresowani sytuacją organizacji (przedsięwzięcia) i mający na organizację (przedsięwzięcie) minimalny wpływ; na rysunku określono ich mianem “potencjalnie obojętnych”; można pominąć ich w szczegółowych analizach.

Warsztaty

Opracowanie macierzy interesariuszy dla LSR

Umieść własne grupy na diagramie i oceń ich poziom zaangażowania



Zarządzanie interesariuszami

- Krok 3 zarządzanie interesariuszami

Zgodnie z krokiem powyżej odpowiednimi grupami interesariuszy należy zarządzać wykorzystując narzędzia i techniki optymalne dla odpowiednich grup.

Niektóre grupy należy tylko monitorować i przesyłać im zgodnie z planem komunikacji informacje na temat przedsięwzięcia. Inne a w szczególności grupę o wysokim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie konfliktu należy brać pod uwagę i starannie nimi zarządzać.

Wpływ na tą oraz inne grupy interesariuszy możesz mieć następujący: bezpośredni, pośredni (np. z wykorzystaniem innych interesariuszy) lub po prostu nie obserwuje się żadnego wpływu.

Analiza interesariuszy

- Zalety wykorzystania narzędzia analizy interesariuszy:
 - Uzyskanie poparcia ze strony wpływowych interesariuszy może pomóc w walce o zasoby do realizacji LSR dzięki czemu szanse na końcowy sukces przedsięwzięcia rosną,
 - Efektywne zarządzanie interesariuszami niechętnych do LSR minimalizuje ryzyko ich uaktywnienia się,
 - Prawidłowo sporządzony plan komunikacji uwzględniający potrzeby informacyjne wszystkich interesariuszy wpłynie na podniesienie poziomu wiedzy o LSR i korzyści z niej płynących dla końcowych użytkowników,
 - Wczesna partycypacja interesariuszy w projektowanie i wdrażanie LSR może wpłynąć na podniesienie wiedzy Twojej LGD o wymaganiach użytkowników, a przez to pośrednio również na większą jakość produktu końcowego.

Analiza interesariuszy

- **Wady** wykorzystania narzędzia analizy interesariuszy:

.....

.....

.....

.....

.....

Plan komunikacji LGD w ramach LSR

- Warunkiem skutecznego zaangażowania społeczności lokalnej w realizację LSR jest skuteczna (obustronna) komunikacja. Możliwie szeroki udział społeczności lokalnych z obszaru działań LGD jest istotny nie tylko w fazie opracowywania LSR, ale także w trakcie jej wdrażania (tj. prowadzenia konkursów na wybór operacji realizujących cele LSR, wdrażania projektów grantowych, rozwijania i realizacji projektów współpracy, a także innych działań, w szczególności aktywizacyjnych) wymaga przemyślenia i zaplanowania już w momencie tworzenia strategii. Do tego celu niezbędne jest opracowanie stosownego narzędzia, określanego mianem **planu komunikacji**.
- **Plan komunikacji – stanowi opis celów, działań komunikacyjnych i środków przekaz (narzędzi) używanych w celu przekazywania informacji (komunikatów) na linii LGD-społeczności lokalne, których LGD zamierza używać na poszczególnych etapach wdrażania LSR.**

Plan komunikacji LGD w ramach LSR

1. Główne cele działań komunikacyjnych wynikające z przeprowadzonej analizy potrzeb/problemów komunikacyjnych.
2. Działania komunikacyjne oraz odpowiadające im środki przekazu uwzględniające różnorodne rozwiązania komunikacyjne, których atrakcyjność i stopień innowacyjności dostosowane są do poszczególnych adresatów.
3. Wskazanie głównych adresatów poszczególnych działań komunikacyjnych, tj. grup docelowych.
4. Zakładane wskaźniki w oparciu o planowany budżet działań komunikacyjnych (finansowanych w ramach poddziałania. Koszty bieżące i aktywizacji).

Plan komunikacji LGD w ramach LSR c. dalszy

5. Planowane efekty działań komunikacyjnych.
6. Analiza efektywności zastosowanych działań komunikacyjnych i środków przekazu.
7. Opis wniosków/opinii zebranych podczas działań komunikacyjnych, sposobu ich wykorzystania w procesie realizacji LSR.
8. Całkowity budżet przewidziany na działania komunikacyjne w okresie realizacji LSR.

WARSZTATY

Opracowanie planu komunikacji LGD w ramach LSR

Wprowadzenie

- Metoda „plotka” – CZYLI JAK ZNIEKSZTAŁCA SIĘ PZREKAZYWANA INFORMACJA
 - Metoda de Bono – 6 OPCJI POGLĄDOWYCH W DYSKUSJI
-
- Opracowanie propozycji planu komunikacji dla własnej LSR

Jak radzić sobie z problemami?

- **Prześpij się z problemem**

Czasem gdy za bardzo zgłębimy się w jakimś problemie trzeba po prostu dać sobie na jakiś czas z nim spokój, zająć się czymś innym, by móc potem na nowo spojrzeć na temat. Oczywiście możesz dosłownie się przespać, czasem sen też pomaga, kilku wynalazców twierdzi że to właśnie podczas snu wpadli na rozwiązanie.

- **Zidentyfikuj cel**

Należy zidentyfikować naszą listę potrzeb co ma być osiągnięte, następnie wypisać listę uwarunkowań w jakich należy wykonać potrzeby, a kolejno wypisać przeszkody jakie stoją na drodze. Ważne jest aby to wszystko wypisać, by można było ujrzeć wszystko razem.

- **Nie rób nic**

Zastanów się co będzie gdy nie zrobisz nic by problem rozwiązać, co się wtedy stanie, jakie będą konsekwencje.

Jak radzić sobie z problemami?

- **Awansuj i przechodź na różne stanowiska**

Wyobraź sobie że przed nazwiskiem masz prof. i jak teraz problem rozwiążesz? A teraz wracasz do przedszkola z tym problemem, co teraz uczynisz? A może by tak zostać dyrektorem albo rolnikiem? Czy też pijakiem spod sklepu. Hmm, a może czas zostać posłem jak teraz sobie poradzisz? A teraz awansowałeś na robotnika, który wyrabia 300% normy, czym dla Ciebie jest ten problem? A może tak spróbować roli głupiego Jasia, czy też burmistrza Wąchocka z kawałów?

- **Potnij problem w czasie**

Usiądź wygodnie i zastanów się co będzie się działo z problemem za minutę, za godzinę, co jutro, co za rok, a co za 5 lat? Jak zmieniają się twoje odczucia? Czy rzeczywiście problem jest taki straszny?

- **Inkubacja rozwiązania**

Jak masz więcej czasu to zapisz problem na kartce i powieś w widocznym miejscu, dopisuj od czasu do czasu skojarzenia, możesz także poprosić innych by dopisywali swoje skojarzenia. Możesz także nosić ze sobą kartkę lub dyktafon by zapisywać pomysły które nie wiadomo kiedy nadchodzą.

Jak radzić sobie z problemami?

- **Skojarzenia niezależne**

Zapisz problem na kartce. Podkreśl ważne słowa, wyrażenia, następnie każde z nich napisz na osobnej kartce i wypisz jak najwięcej skojarzeń, aspektów z nim związanych, mogą być nawet zupełnie oddzielone od głównego problemu. Następnie spróbuj znaleźć powiązania pomiędzy tymi wcześniej niezależnymi aspektami różnych kluczowych słów. Powinna w ten sposób, powstać bardziej szeroka, ogólna wizja problemu, przez co może pojawić się więcej rozwiązań.

- **Wyjdź z problemem do ludzi**

Czasem wystarczy się kogoś zapytać, poznać zdanie innych, nawet jak nie chcesz zdradzić całości, można poprosić o fragmenty. Można również wykorzystać fikcyjną osobę trzecią: "słuchaj mój przyjaciel ma taki problem i nie wiem jak mu poradzić, co ty byś mu powiedział na moim miejscu".

Warsztat

Pogłębiona analiza problemów z zastosowaniem drzewa problemów

Drzewo problemów – zasady

1. Formułuj problemy tak jak negatywne sytuacje;
2. Problemy maja być realne – nie przyszłe lub hipotetyczne;
3. Miejsce problemu w hierarchii nie wskazuje na jego znaczenie;
4. Problem to nie brak rozwiązania ale realnie istniejąca negatywna sytuacja;
5. Problemy nie mogą być ogólne.

Warsztat

Pogłębiona analiza problemów z zastosowaniem drzewa problemów

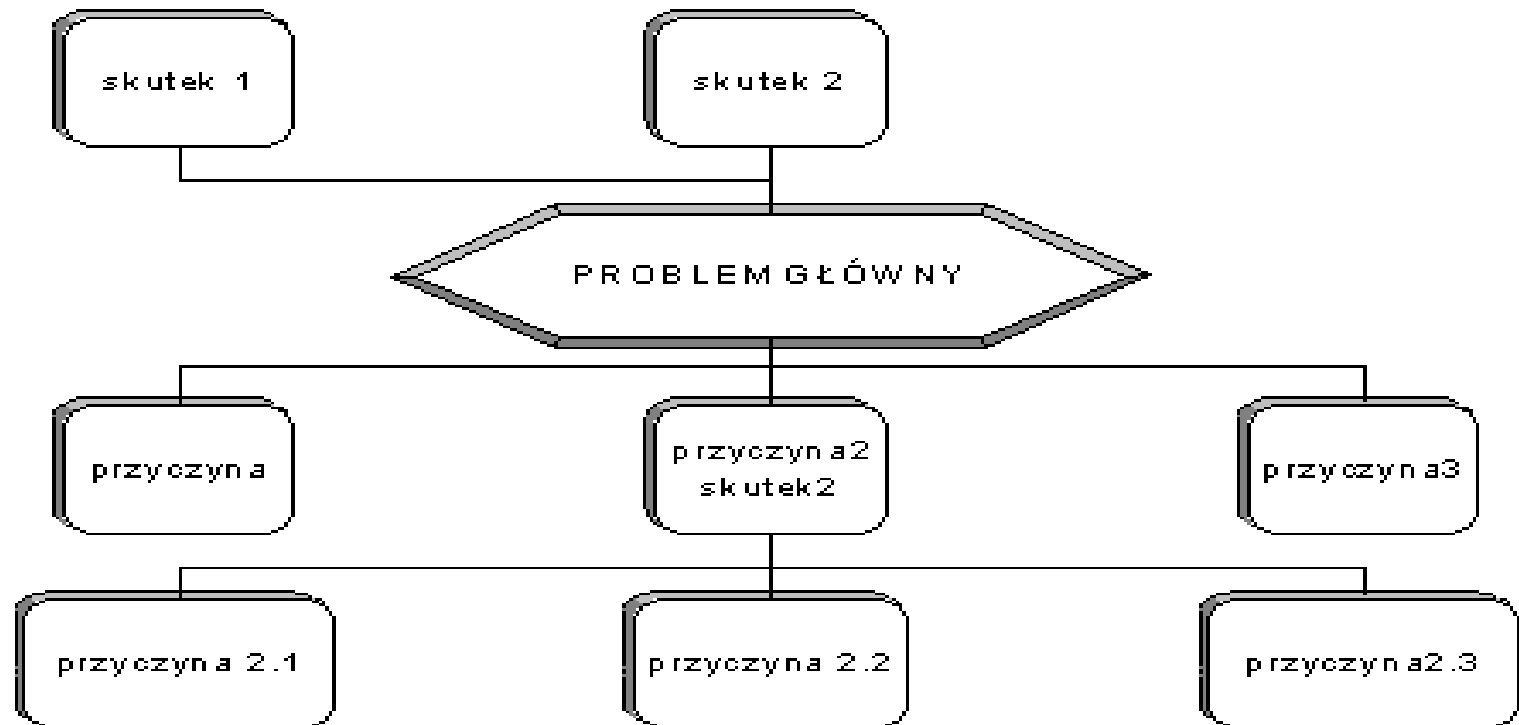
- Określ główne problemy dotyczące danej sytuacji;
- Wybierz jeden tzw. *problem startowy*;
- Poszukaj innych problemów związanych z problemem startowym;
- Ustal hierarchię powodów i skutków
 - problemy powodujące problem startowy poniżej
 - problemy wynikające z problemu startowego powyżej
- Połącz problemy strzałkami powód – skutek;
- Dokonaj końcowej weryfikacji diagramu;

Naszkić drzewo problemów dla wybranego problemu. Wykorzystaj zaproponowany schemat.

Warsztat

Pogłębiona analiza problemów z zastosowaniem drzewa problemów

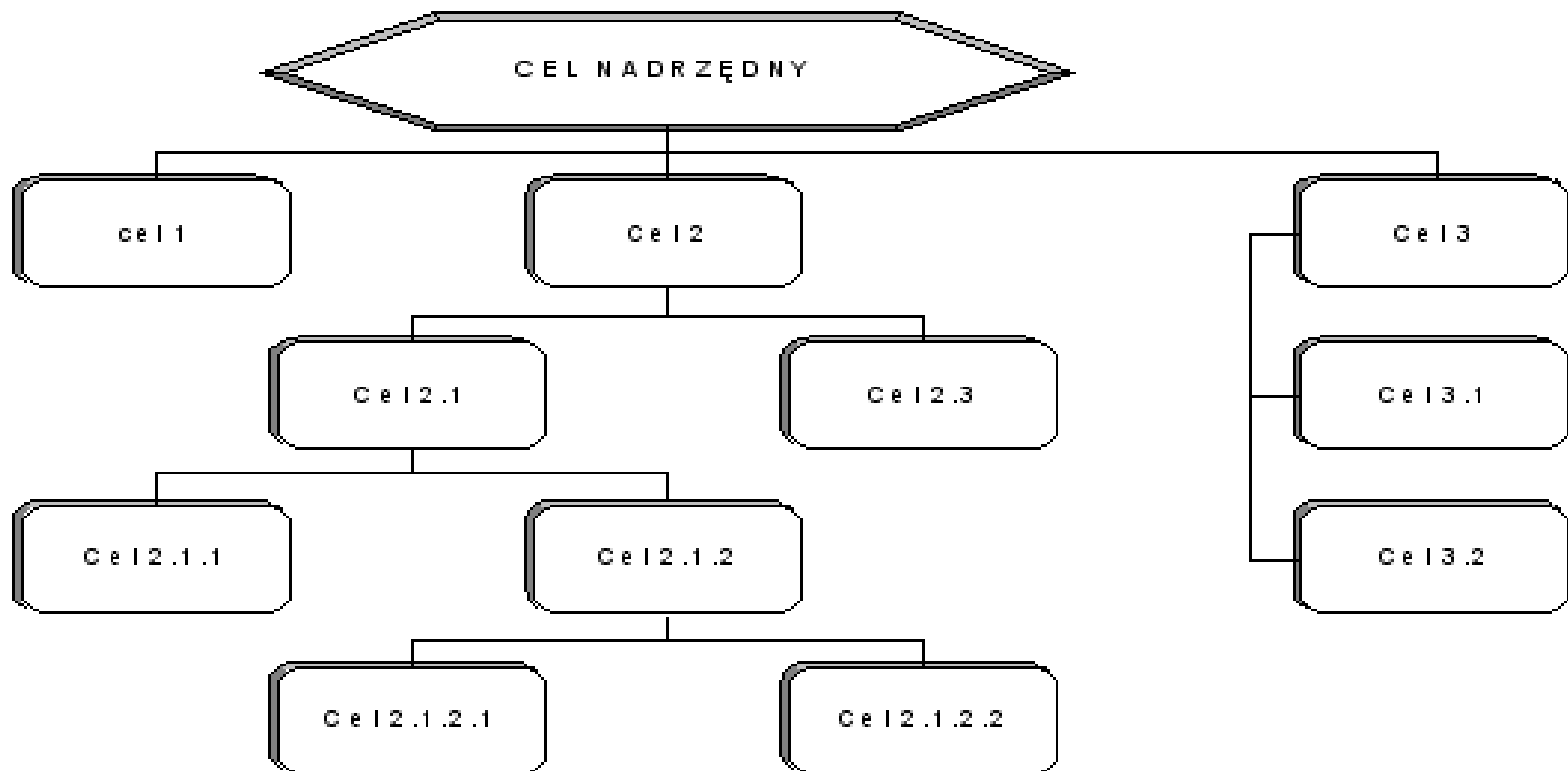
Drzewo Problemów



Warsztat

Formułowanie celów strategicznych

DRZEWO CELÓW



Warsztat

Opracowanie Analizy SWOT

- **Analiza SWOT to narzędzie planowania strategicznego. Narzędzie to może być użyte w każdej sytuacji, gdy wymagane jest podjęcie decyzji.**
- Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów **Strengths** (mocne strony), **Weaknesses** (słabe strony), **Opportunities** (szanse), **Threats** (zagrożenia). Przedmiotem analizy SWOT może być firma, region, gmina, inwestycja o dowolnym charakterze, organizacja, stowarzyszenie, kampania reklamowa ... praktycznie trudno znaleźć sytuację do której nie można by zastosować metody SWOT. Podstawą metody SWOT jest wyszczególnienie czynników wewnętrznych (słabych i silnych stron) oraz zewnętrznych (szans i zagrożeń) charakteryzujących przedmiot analizy SWOT.

Warsztat

Opracowanie Analizy SWOT

- Podstawowym zadaniem analizy SWOT jest określenie w perspektywie czasowej prognozy strategii postępowania w poszczególnych okresach.
- Kluczową dla prawidłowej prognozy strategii jest identyfikacja czynników oraz nadanie im odpowiednich wag. Czynnikiem mających wpływ na przedmiot analizy SWOT jest zwykle bardzo dużo, ale tylko niektóre mają rzeczywisty wpływ na wynik prognozy strategii.

Od tego, czy potrafimy zidentyfikować czynniki mające wpływ na przedmiot analizy SWOT zależy wynik końcowy. I to jest najtrudniejszy element analizy SWOT

Warsztat

Opracowanie Analizy SWOT

Pomocnym przy identyfikacji tych czynników jest schemat dzielący czynniki analizy SWOT na cztery kategorie:

- **zewnętrzne pozytywne** (szanse lub okazje). Należy znaleźć w otoczeniu kluczowe czynniki, które pozwolą na utrzymanie pozycji lub jej ekspansję, a jednocześnie osłabią zagrożenia. Szanse mają pozytywny wpływ na rozwój i pokonywanie barier płynących z otoczenia.
- **zewnętrzne negatywne** (zagrożenia). Musimy zidentyfikować w otoczeniu kluczowe czynniki, które są przeszkodą dla utrzymania pozycji, rozwoju lub ekspansji. Zagrożenia mają negatywny wpływ przede wszystkim na utrzymanie pozycji, jak również na perspektywy rozwoju. Skuteczna ich identyfikacja jest podstawą opracowania prawidłowej strategii. Czynniki zewnętrzne mogą w jednym przypadku być szansą, a w innych są zagrożeniem. Typowymi przykładami jest polityka gospodarcza prowadzona przez państwo, tendencje rynkowe, koncesjonowanie działalności gospodarczej.

Warsztat

Opracowanie Analizy SWOT

- **wewnętrzne pozytywne** (mocne strony). Identyfikacja mocnych stron wynika ze znajomości przedmiotu analizy. Im ta znajomość jest głębsza, tym wynik analizy jest bardziej efektywny. Mocne strony zależą od rodzaju przedmiotu analizy. Całkowicie inaczej będzie prowadzona ich identyfikacja w przypadku przedsiębiorstwa, a inaczej w przypadku analizy przedsięwzięcia, które nie będzie miało charakteru gospodarczego. Praktycznie w każdym przypadku mocne strony są wynikiem wszelkiego rodzaju zasobów i kwalifikacji przedmiotu analizy.
- **wewnętrzne negatywne** (słabe strony). Identyfikacja słabych stron przebiega podobnie jak identyfikacja mocnych stron przedmiotu analizy i jest wynikiem znajomości przedmiotu analizy. Praktycznie w każdym przypadku słabe strony są wynikiem wszelkiego rodzaju braku zasobów i braku kwalifikacji przedmiotu analizy.

Warsztat

Opracowanie Analizy SWOT

Matryca do analizy SWOT

Strengths –mocne strony	Weaknesses -słabe strony
Opportunities - szanse	Threats – zagrożenia

Analiza SWOT - podsumowanie

Analiza SWOT-wykorzystanie

- Silne strony – wykorzystaj, buduj na nich!
- Szanse – wykorzystaj, uwzględnij w swoich planach!
- Słabe strony – ogranicz, wyeliminuj.
- Zagrożenia – obserwuj, unikaj, uwzględnij w swoich planach!
- Połącz diagnozę(S/W) i prognozę(O/T),



Lubelskie
Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego



Krajowa Sieć
Obszarów Wiejskich



Program
Rozwoju
Obszarów
Wiejskich
na lata 2007-2013

Dziękujemy za uwagę

ANNA KŁOS I KATARZYNA SIEŃKO