



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich:  
Europa inwestująca w obszary wiejskie”.

# **Metodyka identyfikacji problemów, ich przyczyn i następstw *wprowadzenie do warsztatu***

Warsztat diagnostyczno-strategiczny w ramach procesu budowy Lokalnej Strategii Rozwoju  
przez Stowarzyszenie – LGD Korona Północnego Krakowa

Michałowice, 16 września 2022 rok



**„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich:  
Europa inwestująca w obszary wiejskie”**

**Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.**

**Warsztat organizowany przez:**

**Stowarzyszenie LGD Korona Północnego Krakowa z siedzibą w Zagórzycach Dworskich.**

**Warsztat współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej  
w ramach działania 19 „Wsparcie dla rozwoju lokalnego w ramach inicjatywy  
LEADER”, poddziałania „Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji”  
objętego PROW na lata 2014-2020.**

# Plan

- Wstęp
- Problem
- Odrzucenie problemów marginalnych
- Odrzucenie propozycji krańcowych
- Problem kluczowy
- Drzewo problemów
- Jak pracujemy?
- Metodyka przekształcania drzewa problemów w strukturę celów
- Problem kluczowy w cel szczegółowy
- Przyczyny w przedsięwzięcia
- Negatywne następstwa w cele ogólne
- Definiowanie struktury celów
- Jak pracujemy?

# Wstęp

- Jednym z najistotniejszych etapów przygotowania strategii jest dobrze postawiona diagnoza obszaru i przeprowadzona analiza SWOT wraz z wnioskami, z których wynikają najważniejsze problemy analizowanego obszaru.
- Dla pełniejszej analizy negatywnych zjawisk występujących na obszarze wykorzystuje się model „drzewa problemów”.
- Jest to narzędzie powszechnie stosowane w realizacji projektów i programów korzystających ze środków UE.
- Polega na identyfikacji negatywnych zjawisk zachodzących na obszarze, zgłaszanych przez przedstawicieli środowiska lokalnego.

# Problem

Problem to negatywne zjawisko, niekorzystne warunki, które istnieją zamiast wymaganych lub pożądaných.

W podejściu LEADER zawsze dotyczy ludzi.

- ▶ Czyli sytuacja trudna, która ma miejsce, gdy dochodzi do nierównowagi między potrzebami i zadaniami a sposobami i warunkami ich realizacji.
- ▶ Nierównowaga ta dotyczy sytuacji, która powoduje, że zakłócony zostaje przebieg aktywności i zmniejsza się prawdopodobieństwo realizacji zadania.
- ▶ Zaburzenia przewidywalności sytuacji, zwiększające prawdopodobieństwo niepowodzenia (zagrożenia celu) definiują na nowo sytuację jako trudną, a człowiek aby sobie poradzić musi zmobilizować dodatkowe zasoby.

# Problem

- Każdy z trzech sektorów, na których oparte jest działanie LGD ma własne problemy i interesy, ponadto każdy z jego przedstawicieli prezentuje własny, indywidualny punkt widzenia na rozwój lokalny, uzależniony od jego osobistych doświadczeń życiowych, wykształcenia, pełnionych funkcji społecznych, zawodowych itp.
- Należy zatem liczyć się z tym, że szeroki krąg podmiotów zaangażowanych w proces konsultacji będzie skutkować dużą różnorodnością zgłaszanych problemów, propozycji i oczekiwań, które w pierwszej ocenie mogą wydawać się niemożliwe do pogodzenia.

# Problem

- Jednak tylko taka szeroka baza wyjściowa, stwarzająca możliwość spojrzenia na obszar LSR z perspektywy wszystkich liczących się podmiotów, da nam wiarygodny pogląd na to, które problemy są najistotniejsze i wymagają rozwiązania.
- Każdy ze zgłoszonych problemów życiowych mieszkańców, ma swoją przyczynę w niedoborze dóbr lub usług, albo w niewłaściwym funkcjonowaniu mechanizmów lub reguł, którym podlegają poszczególne sfery życia.
- Zgłaszający problem człowiek (lub grupa) postrzega go przez wąski pryzmat dotyczącej go uciążliwości i definiuje jako brak określonej infrastruktury lub innego dobra publicznego.



# Problem

- Zgłaszane problemy mogą dotyczyć np.: braku przedszkola, placu zabaw, fatalnego stanu drogi w konkretnej wsi lub braku połączenia komunikacyjnego z miastem wojewódzkim, zaś propozycje rozwiązania tych problemów będą stanowić w większości przypadków listę pojedynczych operacji, a niekiedy przedsięwzięć (jeśli są sformułowane w sposób bardziej ogólny), które proponuje lokalna społeczność.
- Wyciągnięcie wniosków z tak różnorodnego materiału może okazać się niemożliwe bez jego uprzedniego uporządkowania i pogrupowania według kategorii (resortu) oraz poziomu szczegółowości przedstawianych problemów.



# Odrzucenie problemów marginalnych

- Zgłoszone w trakcie prac ze społecznością lokalną problemy mogą być bardzo różnorodne, a często będą dotyczyć pojedynczych problemów (niedogodności), odczuwanych przez pojedynczą osobę lub grupę interesu.
- Taka sama sytuacja może dotyczyć ewentualnych propozycji rozwiązywania problemów lokalnych, które w istocie służyć mają wąskiej grupie interesu i nie będą akceptowane przez większość mieszkańców.

# Odrzucenie propozycji krańcowych

- Kolejny etap analizy materiału powinien prowadzić do zidentyfikowania i odrzucenia propozycji krańcowych (niereprezentatywnych), nie przyporządkowanych do żadnej z szerszych grup, o których mowa powyżej.
- Trzeba bowiem pamiętać, że z punktu widzenia budowy LSR – problemy istotne to te, które są rzeczywiście i realnie odczuwane przez znaczną część społeczności lokalnej.
- W konsekwencji zestawienia problemu, jego przyczyn oraz jego negatywnych następstw otrzymuje się hierarchiczne „drzewo problemów”.

# Problem kluczowy

- Najpierw identyfikuje się wszystkie występujące zjawiska negatywne (problemy) obszaru, a następnie wybierany jest problem główny (kluczowy).

**Problem kluczowy to taki problem, który ma najwięcej zidentyfikowanych przyczyn i którego skutki są najbardziej odczuwalne dla większości zainteresowanych podmiotów.**

- Problem kluczowy dotyczy zawsze spraw ludzkich i powinien być **negatywny, istotny i prawdziwy** (NIP).
- Powinien również być związany z badanym zakresem tematycznym obszaru LGD (sprawy społeczne, sprawy gospodarcze, kulturowe, turystyczne itp).

# Drzewo problemów

- Prawdziwa analiza problemów to zidentyfikowanie problemów występujących na danym terenie, a następnie uporządkowanie ich poprzez ustalenie zależności przyczynowo skutkowych.
- Podstawową trudnością przy ich identyfikacji jest umiejętność odróżnienia skutków problemów od problemu właściwego, symptomów problemów od ich przyczyn.
- Musimy pogodzić się z faktem, że drzewo problemów stanowi pewien schematyczny obraz istniejącej rzeczywistości i konieczne są pewne uproszczenia przy stosowaniu tej metody.
- Przykład drzewa problemów znajduje się na następnym slajdzie.



# Jak pracujemy

- Pracujemy w zespołach (liczba zespołów zależna od liczby uczestników, w zespole od 5 do 6 osób).
- Na początek wykonamy analizę weryfikującą zapisy czynników zidentyfikowanych w diagramie SWOT.
- Czy poprawnie zostały zakwalifikowane?
- Czy nie występują czynniki bez większego znaczenia?
- Jakie wnioski wynikają z tego zestawienia.
- Wnioski są niezwykle ważne, bowiem to w tym miejscu powinny zostać opisane problemy w rozumieniu podejścia LEADER i to one będą podstawą do budowy struktury celów.

# Jak pracujemy

- Zanim przystąpimy do kształtowania struktury celów zbudujemy drzewo problemów.
- Zespoły przeprowadzą identyfikację problemów w rozumieniu potocznym (wszystko to, co jest złe, negatywne, przeszkadza w rozwoju), zapisując każdy problem na oddzielnej karteczce samoprzylepnej.
- Dokonujemy oceny i odrzucamy problemy marginalne i propozycje krańcowe.
- Następnie dokonamy podziału karty flipchart na trzy części: środkowa to problemy, górna to następstwa, a dolna to przyczyny problemów.



# Jak pracujemy

- Teraz analizujemy zapisy na karteczkach i przeklejamy we właściwe części kart flipcharta.
- W części środkowej wskazujemy problem kluczowy lub problemy kluczowe a następnie systematyzujemy następstwa i przyczyna w taki sposób aby powstała logiczna ciągłość tematyczna: przyczyny – problem – następstwa.
- Staramy się ograniczyć liczbę obszarów tematycznych do 1-3.
- To jest istotne w procesie przekształcania drzewa problemów w strukturę celów.
- Spajamy drzewa problemów wykonane przez zespoły w jedną logiczną całość.

# Przechodzimy do: Metodyki przekształcania drzewa problemów w strukturę celów

- Drzewo problemów prezentuje negatywne aspekty istniejącej sytuacji.
- Struktura celów stanowi „pozytywne odbicie” drzewa problemów.
- Wymaga to przeformułowania problemów w cele.
- Zgodnie z tym podejściem cel to kierunek działania, który chcemy osiągnąć z uwagi na zdiagnozowany problem.
- Trafne rozpoznanie problemów i ich przyczyn, a także poprawne ich sformułowanie jest warunkiem niezbędnym skutecznego ich rozwiązania.

# Problem kluczowy w cel szczegółowy

- Opierając proces formułowania celów na „metodzie problemowej”, pierwszym etapem procesu będzie identyfikacja problemów kluczowych, jest to ten poziom, na którym będziemy identyfikować cele szczegółowe.
- Problem kluczowy jest stanem pewnego dyskomfortu określonej grupy ludzi.
- Wyznaczając cel szczegółowy odwracamy sytuację negatywną w pozytywną wskazując stan po zmianie.
- Cele powinny być wobec siebie rozłączne (nie powinny się krzyżować ani zachodzić na siebie), żeby uniknąć późniejszych problemów z rozliczaniem realizacji wskaźników.

# Przyczyny w przedsięwzięcia

- **Wszelkiego rodzaju braki w zasobach materiałowych, infrastrukturalnych, usługowych itp. nie stanowią problemu, ale są jego przyczyną.**
- Propozycje dotyczące uzupełnienia lub likwidacji tych braków będziemy przekształcali w przedsięwzięcia.
- Do jednego celu szczegółowego będzie można lub trzeba (z uwagi na związek przyczynowy) przyporządkować więcej niż jedno przedsięwzięcie.
- To samo przedsięwzięcie nie może być przypisane do dwóch różnych celów.

**Realizacja przedsięwzięć powinna prowadzić do usuwania przyczyn problemów – usuwając przyczyny niwelujemy (rozwiązujemy) problemy.**

# Negatywne następstwa w cele ogólne

- Każdy ze zidentyfikowanych, problemów kluczowych – w sytuacji braku jego rozwiązania – będzie wywierał negatywny wpływ (następstwa) na pewne sfery życia mieszkańców (społeczną, ekonomiczną, zdrowotną, kulturalną, itp.).
- Identyfikacja takich dalekosiężnych negatywnych następstw sformułowanych w procesie analizy problemów, pozwoli nam zdefiniować cele ogólne LSR.

# Definiowanie struktury celów

- **Cele** to sprecyzowane, pożądane przez daną społeczność stany, które chce się osiągnąć (warunki życia, do których osiągnięcia dąży określona grupa ludzi), w określonej perspektywie czasowej.
- Określenie celu jako przyszłego, pożądanego stanu, wiąże się zwykle z rozpoznaniem i brakiem akceptacji określonej terażniejszej sytuacji, czyli z jakimś problemem dotyczącym lokalną społeczność.
- Cel ogólny – odwrócenie dalekosiężnych, negatywnych następstw problemów, które wynikają z diagnozy obszaru LSR zawartej w analizie SWOT.

# Definiowanie struktury celów

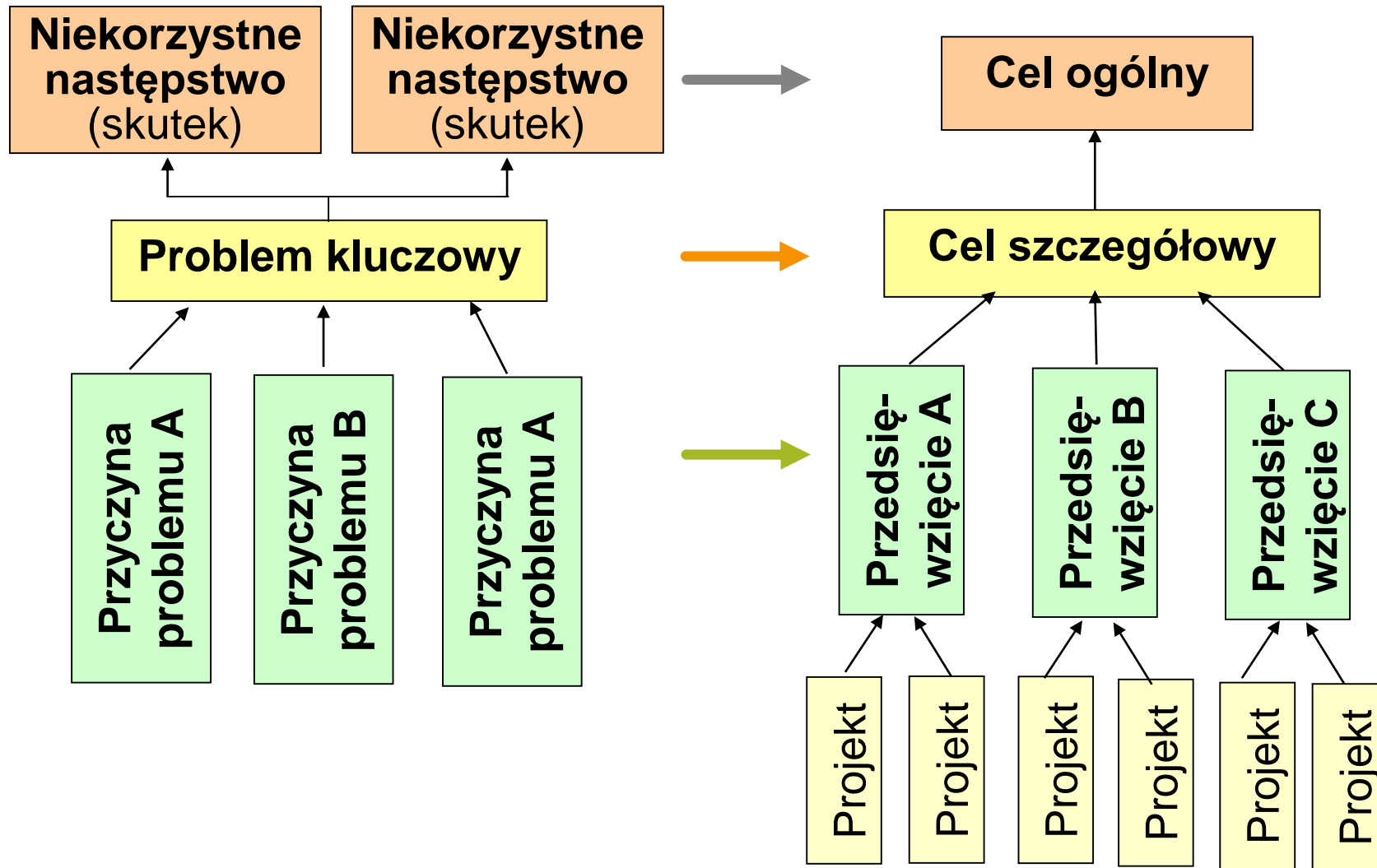
- **Cel ogólny** stanowi efekt szerszego oddziaływania rezultatu osiągnięcia celu szczegółowego dla grupy docelowej i jej otoczenia.
- **Cel szczegółowy** – odnosi się do precyzyjnie zdefiniowanych w obszarze LSR problemów kluczowych.
- Jest to cel bezpośredni, który stanowi odzwierciedlenie problemu grupy docelowej, i który jest osiągany poprzez wykorzystanie bezpośredniego efektu dostaw, robót i usług.
- **Przedsięwzięcie** – działanie złożone, wielopodmiotowe, pakiety komplementarnych operacji, stanowiące propozycję rozwiązania problemu. Bezpośredni efekt dostaw, robót i usług.



# Definiowanie struktury celów

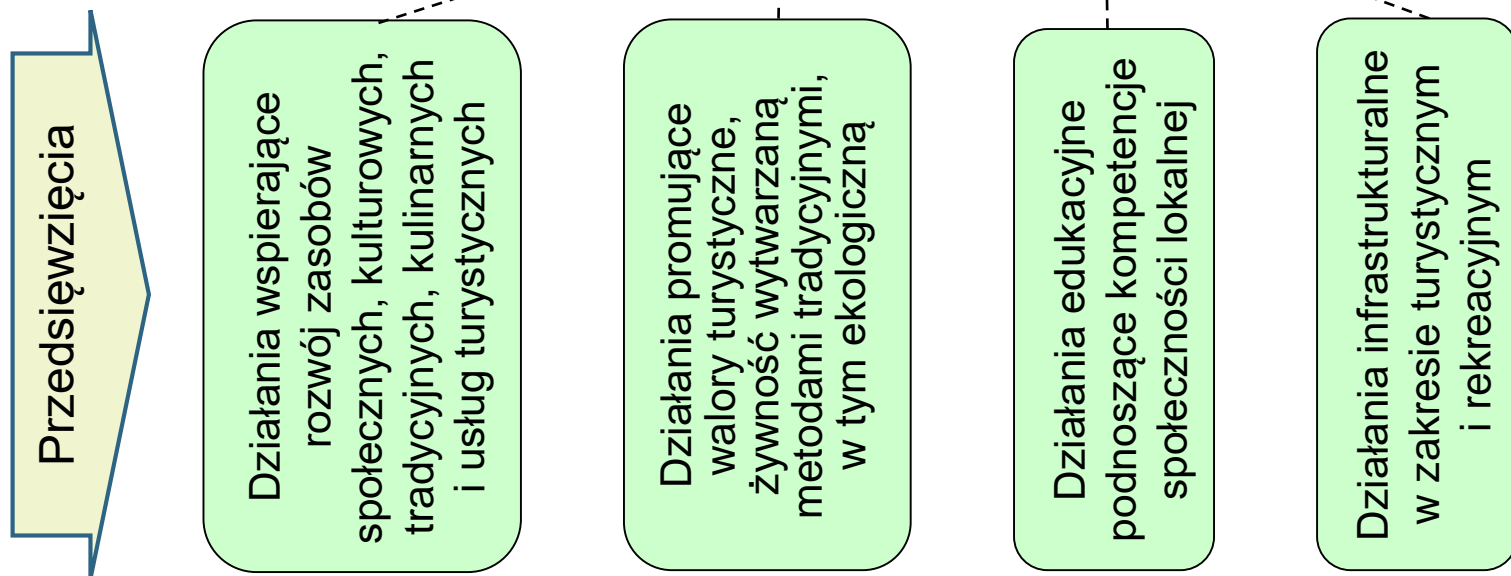
- Cele obejmujące podobne tematy mogą być zgrupowane razem.
- Zidentyfikowane problemy, na które LGD nie będzie mogła mieć wpływu (sytuacja prawna, zasady ekonomiki, procedury administracyjne itp. lub niereprezentatywne, dotyczące pojedynczych problemów – należy odrzucić.
- Ukończona struktura celów zapewnia pełny obraz pożądanej przyszłej sytuacji.

# Przekształcanie drzewa problemów w struktura celów (schemat)



Źródło: Opracowanie własne.

# Przykład struktury celów



# Jak pracujemy

- Podobnie jak na poprzednim warsztacie – pracujemy w zespołach (liczba zespołów zależna od liczby uczestników, w zespole od 5 do 6 osób).
- Zespoły przeprowadzą analizę drzewa problemów, a następnie wykonają przekształcenie – w kolejności: problemu/ów kluczowego/ych w cel/e szczegółowe, następnie przyczyny problemu/ów kluczowego/ych w przedsięwzięcia, a na koniec negatywne następstwa w cele ogólne.
- Spajamy przygotowane w zespołach struktury celów w jedną wspólną strukturę.