

Załącznik nr 4

Analiza SWOT (wersja pełna)

Spis treści

Rozdział 1. Analiza SWOT.....	3
1.1. Założenia teoretyczne	3
1.2. Przebieg prac nad analizą SWOT	5
1.3. Podsumowanie.....	11
Spis tabel.....	13

Rozdział 1. Analiza SWOT

1.1. Założenia teoretyczne

Analiza SWOT jest to narzędzie badawcze (zwane także narzędziem analizy strategicznej), przy pomocy którego wyznacza się kierunki rozwoju wielu różnych obiektów (podmiotów), np. przedsiębiorstw, stowarzyszeń, organizacji pozarządowych, gmin i powiatów. Metoda została opracowana w latach 50. XX wieku i od tego czasu jest doskonała. Istnieje kilkanaście różnych wersji analizy SWOT.

Nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter elementów tworzących tę metodę:

S - *Strengths* (mocne strony badanego obiektu),

W - *Weaknesses* (słabe strony badanego obiektu),

O - *Opportunities* (szanse, cechy otoczenia mogące mieć pozytywny wpływ na badany obiekt),

T - *Threats* (zagrożenia, cechy otoczenia mogące mieć negatywny wpływ na badany obiekt).

W dokumentach o charakterze strategicznym analiza SWOT stanowi naturalny pomost między częścią diagnostyczną, a opisem celów i zadań, które mają być zrealizowane w ramach strategii.

Na analizę SWOT składają się następujące działania:

a) określenie obszarów kluczowych dla funkcjonowania badanego obiektu - w typowych przypadkach analizy strategicznej eksperci (insiderzy, bądź kadra kierownicza) wybierają 5-7 zbiorów działań kluczowych dla zbudowania długofalowej strategii (np. w przypadku opracowywania analizy SWOT dla przedsiębiorstwa obszarami badań najczęściej są: zarządzanie, produkcja, finanse, marketing i dystrybucja, obsługa i serwis, technologia),

b) identyfikacja elementów wpływających na te obszary (chodzi tutaj o mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia, liczba elementów musi być ograniczona i mieścić się w przedziale od 3 do 8);

c) przypisanie wartości do każdego z elementów (im wyższa, tym czynnik silniej wpływa na analizowany obiekt). Suma wag dla każdej grupy czynników musi być taka sama;

d) przeprowadzenie analizy powiązań (korelacji) pomiędzy ww. elementami. W tym celu należy odpowiedzieć na poniższe pytania:

- ♣ Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę?

- ⤴ Czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie?
- ⤴ Czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?
- ⤴ Czy określona słaba strona potęguje dane zagrożenie?

Stopień korelacji określa się według poniższej skali:

- ⤴ 0 – brak oddziaływania.
- ⤴ 1 – słabe oddziaływanie.
- ⤴ 2 – silne oddziaływanie.

e) przeprowadzenie obliczeń umożliwiających dopasowanie strategii postępowania do każdego z obszarów kluczowych. Należy wykonać następujące obliczenia:

- ⤴ Mocna strona x Szansa x stopień powiązania czynników (później należy zsumować wszystkie wyniki),
- ⤴ Mocna strona x Zagrożenie x stopień powiązania czynników (później należy zsumować wszystkie wyniki),
- ⤴ Słaba strona x Szansa x stopień powiązania czynników (później należy zsumować wszystkie wyniki),
- ⤴ Słaba strona x Zagrożenie x stopień powiązania czynników (później należy zsumować wszystkie wyniki).

W ramach analizy SWOT wyróżnia się 4 typy strategii (należy przyjąć te strategie postępowania, które uzyskały najwyższe wyniki po przeprowadzeniu wszystkich obliczeń).

Tab. 1. Typy strategii działania występujących w przypadku analizy SWOT.

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	Strategia agresywna	Strategia konkurencyjna
Zagrożenia	Strategia konserwatywna	Strategia defensywna

- ⤴ Strategia agresywna (maxi-maxi) - jest strategią silnej ekspansji oraz rozwoju wykorzystującego przewagę mocnych stron i szans (próba osiągnięcia efektu synergii).
- ⤴ Strategia konserwatywna (maxi-mini) - zakłada ograniczanie negatywnych zjawisk wpływających z otoczenia poprzez maksymalne wykorzystanie zasobów własnych.
- ⤴ Strategia konkurencyjna (mini-maxi) - powinna koncentrować się na eliminowaniu wewnętrznych słabości, aby w przyszłości lepiej wykorzystać szanse płynące z otoczenia.

- ▲ Strategia defensywna (mini-mini) - jest realizowana, gdy badany obiekt znajduje się w tak trudnej sytuacji, że jego podstawowym zadaniem staje się przetrwanie (albo zachowanie status quo).

f) sformułowanie jednolitej strategii postępowania.

1.2. Przebieg prac nad analizą SWOT

Podczas prac nad *Strategią Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Zgorzeleckiego na lata 2015-2020* przedstawiciele organizacji pozarządowych i urzędników reprezentujących powiat zgorzelecki czterokrotnie korzystali z analizy SWOT. Posłużyli się nią w przypadku badań nad polityką powiatu w obszarach:

- rynku pracy (ze szczególnym uwzględnieniem występowania zjawiska bezrobocia wśród niepełnosprawnych);
- bezpieczeństwa publicznego;
- pomocy społecznej;
- współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Powyższe polityki zostały uznane przez uczestników warsztatów, w trakcie których opracowywano strategię, za *kluczowe kierunki* umożliwiające rozwiązanie lokalnych problemów społecznych. Warto podkreślić, że po zakończeniu prac nad opracowaniem analizy SWOT uczestnicy warsztatów uznali, że kierunek odnoszący się do współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi musi zostać poszerzony o kwestie związane z szeroko rozumianą integracją społeczną. Stąd wynika zmiana nazwy kierunku właśnie na *integrację społeczną*.

W tym miejscu należy nadmienić, że rezultaty analizy SWOT nie miały charakteru konkluzyjnego, a pomocniczy. Wymienione polityki wzajemnie się przenikają i nie ma możliwości przyjęcia odmiennych strategii dla każdej z nich. Teoretycznie dopuszcza się przeprowadzenie jednej analizy SWOT dla całej strategii, jednakże w tym przypadku miałyby się to z celem ze względu na zbyt wiele zmiennych. Wyniki analizy SWOT umożliwiły przyjęcie strategii pracy nad dalszą częścią dokumentu.

Poniżej zostały zaprezentowane wyniki analizy SWOT dla każdego kierunku. W podsumowaniu sformułowano zalecenia, z których korzystano w trakcie prac nad misją, celami i zadaniami do tego dokumentu.

Tab. 2. Polityka powiatu w obszarze rynku pracy (ze szczególnym uwzględnieniem występowania zjawiska bezrobocia wśród niepełnosprawnych).

<p>Mocne strony</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atrakcyjne położenie powiatu (przy granicy z Niemcami i Czechami). 2. Wysokie kompetencje osób zatrudnionych w Powiatowym Urzędzie Pracy. 3. Wysoka jakość kształcenia w szkołach w powiecie zgorzeleckim (potwierdzona lepszymi wynikami egzaminu maturalnego w porównaniu do średniej krajowej). 4. Istnienie profesjonalnych i dobrze wyposażonych szkół dla osób niepełnosprawnych. 5. Atrakcyjne tereny inwestycyjne. 	<p>Słabe strony</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W szkołach integracyjnych pracuje zbyt mało asystentów dla dzieci niepełnosprawnych. 2. Zbyt mała liczba zakładów pracy chronionej. 3. Niewielka liczba zakładów przemysłowych. 4. Duża liczba osób niepełnosprawnych nie podejmuje działań na rzecz powrotu na rynek pracy.
<p>Szanse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dostęp do środków z Unii Europejskiej. 2. Wejście w życie nowych rozwiązań prawnych sprzyjających zwalczaniu bezrobocia (zmiany w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy). 	<p>Zagrożenia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brak dodatkowych środków finansowych na utworzenie stanowisk asystentów dla dzieci niepełnosprawnych w szkołach integracyjnych. 2. Powiat uzyskuje nieadekwatne do potrzeb środki finansowe z Państwowego Funduszu Rehabilitacyjnego Osób Niepełnosprawnych. 3. Polskie prawo utrudnia stosowanie niektórych aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu.

Tab. 3. Wyniki analizy SWOT po przeprowadzeniu korelacji zmiennych [w %].

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	26,6	28,5
Zagrożenia	23,4	21,5

Najwyższe rezultaty zostały osiągnięte w przypadku korelacji słabych stron z szansami (strategia konkurencyjna) oraz mocnych stron z szansami (strategia agresywna). Oznacza to, iż cechy otoczenia powiatu są dla niego sprzyjające w obszarze polityki rynku pracy. W powiecie występują liczne problemy utrudniające jego społeczno-gospodarczy rozwój. Przy pomocy środków zewnętrznych oraz silnych zasobów własnych możliwa jest eliminacja słabych stron powiatu w analizowanym obszarze.

Tab. 4. Polityka powiatu w obszarze bezpieczeństwa publicznego.

<p>Mocne strony</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wysoka jakość wyposażenia większości jednostek (powiatowych i ochotniczych) straży pożarnej. 2. Wysokie kompetencje pracowników jednostek (powiatowych i ochotniczych) straży pożarnej. 3. Efektywny system powiadamiania o zagrożeniach (poprzez sms-y). 4. Wysoka jakość pracy lokalnych jednostek ratownictwa medycznego. 5. Wysoka jakość współpracy między Strażą Graniczną a Służbą Ochrony Kolei. 6. W powiecie często organizowane są szkolenia z zakresu udzielania pierwszej pomocy. 	<p>Słabe strony</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Istotna część wyposażenia (np. radiowozy) jednostek policji w powiecie jest przestarzała. 2. Niewystarczająca liczba policjantów patrolujących niektóre gminy powiatu zgorzeleckiego (np. gminę Zawidów, Sulików). 3. Duża liczba zbiorników wodnych (baseny, stawy, zalewy) jest słabo zabezpieczona pod względem technicznym. 4. Brak monitoringu w niektórych (w szczególności w tych mniejszych) gminach. 5. Nieoczyszczone rowy melioracyjne.
<p>Szanse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wysoka jakość współpracy policji polskiej i niemieckiej (grupa „Nysa”). 2. Umowa o współpracy transgranicznej (szczebel rządowy) między polskimi i niemieckimi jednostkami straży pożarnej. 3. Dostęp do środków z Unii Europejskiej. 	<p>Zagrożenia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zagrożenia naturalne, w szczególności powódzie. 2. Przemysł narkotykowy, tytoniowy, dzieł sztuki, itp. (zagrożenie przemysłem jest obecnie mniejsze, niż przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, ale nadal jest stosunkowo wysokie). 3. Tranzyt niebezpiecznych materiałów kolejną (węzeł w gminie Węgliniec).

Tab. 5. Wyniki analizy SWOT po przeprowadzeniu korelacji zmiennych [w %].

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	26,9	16
Zagrożenia	31,5	25,6

Najwyższe rezultaty zostały osiągnięte w przypadku korelacji mocnych stron z zagrożeniami (strategia konserwatywna) i z szansami (strategia agresywna). Na podstawie zebranych wyników można stwierdzić, że otoczenie powiatu będzie poważnie utrudniało rozwiązywanie najważniejszych problemów z zakresu bezpieczeństwa. Warto jednak podkreślić, że powiat dysponuje silnymi zasobami własnymi. W połączeniu z niektórymi cechami otoczenia mogą one doprowadzić do istotnego zwiększenia poziomu bezpieczeństwa publicznego w powiecie w ciągu najbliższych lat.

Tab. 6. Polityka powiatu w obszarze pomocy społecznej.

<p>Mocne strony</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W powiecie funkcjonują placówki stacjonarnej pomocy społecznej i domy dziennego pobytu. 2. W powiecie funkcjonuje kilkanaście świetlic, część z nich nabyła status świetlic środowiskowych. 3. Wysokie kompetencje i kwalifikacje pracowników pomocy społecznej. 4. W powiecie funkcjonuje młodzieżowy ośrodek socjoterapii oraz specjalny ośrodek szkolno-wychowawczy. 5. Władze lokalne od lat inwestują w rozwój placówki opiekuńczo – wychowawczej typu rodzinnego. Powstał także rodzinny dom dziecka prowadzony przez powiat, lecz leżący poza nim. 	<p>Słabe strony</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Niedostosowana do potrzeb infrastruktura techniczna w placówkach stacjonarnej pomocy społecznej i domach dziennego pobytu. 2. Zbyt mała liczba pracowników w placówkach stacjonarnej pomocy społecznej i domach dziennego pobytu. 3. Ponad 1/3 świetlic jest słabo wyposażona i panują w nich trudne warunki pracy. 4. Niedostateczna liczba placówek opiekuńczych dla dzieci. 5. Niedobór danych oraz słaba komunikacja między instytucjami publicznymi na temat liczby mieszkańców wymagających pobytu w placówkach stacjonarnej pomocy społecznej i domach dziennego pobytu.
<p>Szanse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W ramach współpracy transgranicznej placówki stacjonarnej pomocy społecznej i domy dziennego pobytu uzyskują wsparcie materialne (w postaci sprzętu), a ich pracownicy uczestniczą we wspólnych szkoleniach. 2. Duża liczba wolontariuszy pochodząca z sąsiednich powiatów (rekrutowani przede wszystkim z Transgranicznego Uniwersytetu Trzeciego Wieku funkcjonującego w Zgorzelcu) wspierająca działalność placówek stacjonarnej pomocy społecznej. 3. Wzrost rangi pomocy społecznej w polityce zarządu województwa. 4. Prace władz powiatu zmierzające do utworzenia placówek opiekuńczo – wychowawczych dla dzieci pozbawionych opieki rodziców biologicznych. 	<p>Zagrożenia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Niemieckie oraz polskie instytucje pomocy społecznej funkcjonujące w największych polskich miastach przyciągają do siebie pracowników pomocy społecznej zatrudnionych w placówkach mieszczących się w powiecie zgorzeleckim, oferując im znacznie wyższe pensje w porównaniu do tych, które otrzymują obecnie. 2. Władze centralne nie przekazują powiatom wystarczających środków finansowych na nowe obowiązki z zakresu pomocy społecznej, które na nie scedowały. 3. W Polsce od wielu lat postępuje zjawisko asymetrii w dostępności do usług pomocy społecznej w mieście i na wsi.

Tab. 7. Polityka powiatu w obszarze pomocy społecznej.

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	20,28	17,92
Zagrożenia	32,8	29

Najwyższe rezultaty zostały osiągnięte w przypadku korelacji mocnych stron z zagrożeniami (strategia konserwatywna) i słabych stron z zagrożeniami (strategia defensywna). Oznacza to, że w najbliższych latach w obszarze pomocy społecznej powiat zgorzelecki natrafi na poważne problemy. Na podstawie wyników badań przedstawionych w powyższej tabeli można stwierdzić, że powiatowi nie sprzyja jego otoczenie (dotyczy to m.in. niewystarczającej ilości środków finansowych przekazywanych powiatom przez rząd). Ponadto zмага się on z licznymi problemami wewnętrznymi w zakresie pomocy społecznej. Warto podkreślić, że powiat dysponuje silnymi zasobami własnymi, dzięki którym może prowadzić ostrożną i skuteczną politykę w analizowanym obszarze.

Tab. 8. Współpraca powiatu i organizacji pozarządowych.

<p>Mocne strony</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost liczby zadań realizowanych przez jednostki samorządu powiatowego we współpracy z organizacjami pozarządowymi. 2. Duża liczba organizacji pozarządowych działających w powiecie. 3. Organizacje pozarządowe stają się bardziej wszechstronne i zdolne do realizacji nowych zadań publicznych. 4. Systematyczna poprawa współpracy o charakterze niefinansowym między jednostkami samorządu powiatowego, a organizacjami pozarządowymi. 	<p>Słabe strony</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Niski poziom zaufania organizacji pozarządowych do instytucji publicznych powiatu zgorzeleckiego. 2. Współpraca między organizacjami pozarządowymi i jednostkami samorządu powiatowego jest utrudniona, ponieważ obie strony nie posiadają wystarczającej wiedzy na temat wzorcowego modelu współpracy. 3. Niewielka aktywność części organizacji pozarządowych. 4. Powiat dysponuje niewielkimi środkami finansowymi, które może przeznaczyć na rozwój współpracy z organizacjami pozarządowymi. 5. Duża część organizacji pozarządowych skupia się wyłącznie na rozbudowie współpracy o charakterze finansowym z jednostkami samorządu powiatowego.
<p>Szanse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość aplikowania o środki unijne przeznaczone na rozwój kapitału społecznego i współpracy samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi. 2. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej finansuje liczne szkolenia z zakresu modelu współpracy między organizacjami pozarządowymi, a administracją samorządową dla przedstawicieli obu instytucji. 3. Władze centralne oraz samorządu wojewódzkiego organizują liczne konsultacje społeczne, w trakcie których organizacje pozarządowe i pracownicy jednostek samorządu terytorialnego zdobywają do siebie zaufanie. 	<p>Zagrożenia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Niedostatecznie precyzyjne przepisy prawne określające zasady współpracy organizacji pozarządowych z administracją samorządową. 2. Małe zainteresowanie elit politycznych kraju kwestiami dotyczącymi modelu współpracy organizacji pozarządowych i samorządu terytorialnego.

Tab. 9. Wyniki analizy SWOT po przeprowadzeniu korelacji zmiennych [w %].

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	34,4	19,6
Zagrożenia	25,1	20,9

Najwyższe rezultaty zostały osiągnięte w przypadku korelacji mocnych stron z szansami (strategia agresywna) i zagrożeniami (strategia konserwatywna). Efekty badań wskazują, że

duża część problemów społecznych może być skutecznie rozwiązywana w drodze współpracy między administracją powiatową a lokalnymi organizacjami pozarządowymi. Wynika to z silnych zasobów własnych powiatu oraz z tego, iż na poziomie krajowym i europejskim duży nacisk kładzie się na rozwój współpracy między sektorem publicznym a non profit. Warto jednak podkreślić, że otoczenie powiatu nie jest w pełni sprzyjające (względy prawne i kulturowe). Sukces w analizowanym obszarze zostanie osiągnięty, jeżeli obydwu stronom (powiatowi i organizacjom pozarządowym) nie zabraknie woli współpracy.

1.3. Podsumowanie

W ramach warsztatów członkowie organizacji pozarządowych oraz przedstawiciele administracji powiatowej wybrali 4 obszary, które ich zdaniem wymagały głębszej analizy. Dotyczyły one:

- rynku pracy (ze szczególnym uwzględnieniem występowania zjawiska bezrobocia wśród niepełnosprawnych),
- bezpieczeństwa publicznego,
- pomocy społecznej,
- współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi.

Uczestnicy warsztatów uznali, że polityki dotyczące ww. obszarów powinny stać się kluczowymi kierunkami tworzonego przez nich dokumentu strategicznego. Obszar współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi poszerzyli o zjawisko integracji społecznej. Ostatecznie zdecydowali, iż kierunek ten zostanie nazwany „integracją społeczną”.

Rezultaty przeprowadzonych analiz SWOT były zróżnicowane. Trzykrotnie najwyższe wyniki pojawiały się w przypadku zestawienia mocnych stron i zagrożeń (strategia konserwatywna) oraz mocnych stron i szans (strategia agresywna), po jednym razie miało to miejsce w przypadku zestawienia słabych stron i szans (strategia konkurencyjna) oraz słabych stron i zagrożeń (strategia defensywna). Poniżej zostały przedstawione średnie wyniki wszystkich strategii.

Tab. 10. Średni wynik wszystkich strategii obliczony na podstawie 4 przypadków Analiz SWOT [w %].

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	27	20,5
Zagrożenia	28,2	24,3

Z wykonanych analiz wynikają następujące wnioski: po pierwsze, niemal w każdym kluczowym dla rozwiązywania problemów społecznych obszarze powiat dysponuje silnymi zasobami własnymi. Po drugie, w prawie wszystkich analizowanych przypadkach można odnaleźć bardzo silne cechy otoczenia sprzyjające, bądź utrudniające rozwój powiatu. Najważniejsza jest umiejętność szybkiego ich rozpoznania i zdiagnozowania. Po trzecie, w większości przypadków słabe strony powiatu nie są na tyle istotne, żeby mogły generować nowe problemy społeczne.

W trakcie prac nad misją, celami i zadaniami strategii korzystano głównie z rozwiązań proponowanych w strategii konserwatywnej i agresywnej. W szczególności brano pod uwagę kwestię otoczenia powiatu. Ze względu na trudne warunki zewnętrzne część celów oraz zadań zostało odrzuconych, pomimo że ich realizacja umożliwiłaby rozwiązanie niektórych problemów społecznych. W innych przypadkach podchodzono do poszczególnych celów i zadań z większym optymizmem. Wynikało to z posiadania silnych zasobów przez powiat oraz sprzyjającego otoczenia.

Spis tabel

Tab. 1. Typy strategii działania występujących w przypadku analizy SWOT.	4
Tab. 2. Polityka powiatu w obszarze rynku pracy (ze szczególnym uwzględnieniem występowania zjawiska bezrobocia wśród niepełnosprawnych).	6
Tab. 3. Wyniki analizy SWOT po przeprowadzeniu korelacji zmiennych [w %].....	6
Tab. 4. Polityka powiatu w obszarze bezpieczeństwa publicznego.	7
Tab. 5. Wyniki analizy SWOT po przeprowadzeniu korelacji zmiennych [w %].....	7
Tab. 6. Polityka powiatu w obszarze pomocy społecznej.	8
Tab. 7. Polityka powiatu w obszarze pomocy społecznej.	9
Tab. 8. Współpraca powiatu i organizacji pozarządowych.	10
Tab. 9. Wyniki analizy SWOT po przeprowadzeniu korelacji zmiennych [w %].....	10
Tab. 10. Średni wynik wszystkich strategii obliczony na podstawie 4 przypadków Analiz SWOT [w %].....	11