

# PROJEKTOWANIE USŁUG SPOŁECZNYCH Z WYKORZYSTANIEM DESIGN THINKING

Raport dla platformy myśleniedesignem.pl  
Projekt „Design Thinking dla Dostępności”

Raport nie jest reprezentatywnym badaniem ilościowym polskiego sektora NGO. Jest diagnozą ekspercką opartą na dokumentacji projektu, koncepcji merytorycznej, standardach WCAG/WAI oraz obserwacji typowych praktyk komunikacji cyfrowej w organizacjach społecznych. Jego zadaniem jest ustawienie punktu wyjścia dla szkoleń, doradztwa, audytów i wdrożeń prowadzonych w projekcie.

## 1. Dlaczego NGO potrzebują projektowania usług

Organizacje społeczne od lat projektują działania, choć rzadko nazywają to projektowaniem. Przygotowują programy wsparcia, prowadzą konsultacje, uruchamiają nabory, organizują wydarzenia, publikują materiały i odpowiadają na potrzeby ludzi, którzy przychodzą po pomoc, informację albo możliwość udziału. Problem pojawia się wtedy, gdy usługa zaczyna być budowana przede wszystkim wokół wymogów projektu, budżetu i harmonogramu, a dopiero później wokół codzienności odbiorców.

W praktyce wiele działań społecznych powstaje w pośpiechu. Zespół ma ograniczony czas, grant wymusza terminy, komunikacja musi ruszyć natychmiast. W efekcie organizacja przygotowuje ofertę, która formalnie jest poprawna, ale bywa trudna do zrozumienia, niedopasowana do rytmu życia uczestników albo zbyt skomplikowana organizacyjnie. To szczególnie mocno widać w pracy z osobami ze szczególnymi potrzebami, seniorami, osobami z niepełnosprawnościami, rodzinami opiekującymi się dziećmi lub dorosłymi wymagającymi wsparcia.

Design Thinking może pomóc NGO nie dlatego, że jest modną metodą warsztatową. Jego wartość polega na uporządkowaniu decyzji przed wdrożeniem usługi. Zamiast zaczynać od gotowego pomysłu, organizacja może najpierw sprawdzić, jak ludzie naprawdę korzystają z jej działań, czego nie rozumieją, gdzie rezygnują, co ich obciąża, a co daje poczucie bezpieczeństwa.

## 2. Usługa społeczna jako droga użytkownika

Dla organizacji społecznej usługa często składa się z wielu osobnych elementów: ogłoszenia, formularza, regulaminu, spotkania, materiałów, kontaktu z koordynatorem, dokumentacji i ewaluacji. Dla uczestnika to jedna droga. Wchodzi na stronę, szuka informacji, próbuje ocenić, czy oferta jest dla niego, podejmuje decyzję, zapisuje się, czeka na odpowiedź, uczestniczy w działaniu i sprawdza, co może zrobić dalej.

Jeżeli na którymś etapie pojawia się chaos, cała usługa traci przejrzystość. Nie wystarczy więc dobrze przygotowane szkolenie, jeśli trudno się na nie zapisać. Nie wystarczy wartościowy program wsparcia, jeśli opis nie pozwala odbiorcy zrozumieć, czy spełnia warunki udziału. Nie wystarczy dostępne spotkanie online, jeśli materiały po nim są opublikowane w formacie, którego część użytkowników nie może odczytać.

Projektowanie usług społecznych wymaga patrzenia na całość. W tym sensie Design Thinking nie jest dodatkiem do działań NGO, lecz narzędziem sprawdzania, czy organizacja naprawdę prowadzi ludzi przez proces, który sama zaprojektowała.

### 3. Diagnoza potrzeb bez pozorów

Pierwszy etap pracy powinien dotyczyć rozpoznania potrzeb. Nie chodzi o ogólne przekonanie, że grupa docelowa potrzebuje wsparcia. Takie zdanie można wpisać do prawie każdego projektu. Diagnoza w projektowaniu usług jest bardziej konkretna. Pyta o sytuacje, nawyki, ograniczenia, motywacje i bariery, które decydują o tym, czy osoba skorzysta z oferty.

W organizacji pracującej z osobami ze szczególnymi potrzebami dobra diagnoza może oznaczać rozmowy z odbiorcami, analizę pytań zadawanych przez uczestników, przegląd korespondencji, obserwację korzystania ze strony internetowej, krótkie testy zapisów na wydarzenie albo konsultację z osobami używającymi technologii wspomagających. Takie działania nie muszą być kosztowne. Muszą być uczciwe i prowadzone przed podjęciem najważniejszych decyzji.

Błędem wielu organizacji jest traktowanie diagnozy jako formalnego wstępu do projektu. Tymczasem dobrze wykonane rozpoznanie może zmienić cały pomysł na usługę. Zespół planuje długi cykl spotkań, a odbiorcy potrzebują krótszych modułów. Organizacja chce uruchomić nowe narzędzie cyfrowe, a uczestnicy wolą prosty kontakt telefoniczny i czytelne materiały. Projektowanie zaczyna się wtedy, gdy zespół przyjmuje te informacje serio.

### 4. Od problemu do pomysłu

Po diagnozie przychodzi moment nazwany w Design Thinking definiowaniem problemu. W NGO to etap szczególnie ważny, bo organizacje często widzą skutki, a nie przyczyny. Mało zgłoszeń bywa interpretowane jako słaba promocja. Niska frekwencja na webinarze jako brak zaangażowania uczestników. Liczne pytania od odbiorców jako brak uważności po ich stronie. Tymczasem problem może leżeć w źle opisanej ofercie, nieczytelnej ścieżce zapisu, zbyt długim spotkaniu albo języku, który odstrasza zamiast zapraszać.

Dobrze postawiony problem powinien być blisko doświadczenia użytkownika i możliwy do przełożenia na działanie. Zamiast pisać, że „uczestnicy nie korzystają z oferty”, lepiej zapytać, w którym momencie tracą kontakt z organizacją. Zamiast uznać, że „brakuje kompetencji cyfrowych”, warto sprawdzić, które czynności są trudne i dlaczego. Takie przesunięcie zmienia jakość pracy zespołu.

Dopiero wtedy warto szukać rozwiązań. Nie zawsze będą one efektywne. Czasem najlepszym pomysłem jest skrócenie ścieżki kontaktu, uproszczenie opisu usługi, zmiana

godzin spotkań, dodanie alternatywnej formy komunikacji albo przebudowa materiałów tak, aby dawały się wykorzystać samodzielnie.

## 5. Prototypowanie w realiach małej organizacji

W środowisku biznesowym prototyp kojarzy się z produktem, aplikacją albo makietą. W NGO prototyp może być dużo skromniejszy. Może nim być szkic programu konsultacji, próbna wersja formularza, przykładowy mail do uczestników, scenariusz pierwszego spotkania, strona wydarzenia albo fragment materiału edukacyjnego. Celem nie jest pokazanie gotowego rozwiązania, ale szybkie sprawdzenie, czy przyjęty kierunek działa.

Małe prototypy są szczególnie potrzebne organizacjom społecznym, bo ograniczają ryzyko. Zamiast inwestować czas w rozbudowany program, można sprawdzić jego fragment. Zamiast przebudowywać cały proces komunikacji, można przetestować nowy sposób opisu jednej usługi. Zamiast od razu publikować długi poradnik, można pokazać odbiorcom spis treści i sprawdzić, czy odpowiada na ich realne pytania.

Prototypowanie wymaga zgody na niedoskonałość. To bywa trudne w sektorze, który często pracuje pod presją sprawozdawczości i wizerunku. Jednak właśnie wersje robocze najłatwiej poprawić. Gotowe rozwiązanie bywa broniące przez zespół, bo pochłonęło już dużo pracy. Prototyp pozwala rozmawiać spokojniej.

## 6. Testowanie jako element odpowiedzialności

Testowanie usług społecznych nie powinno być traktowane jako techniczny dodatek. To element odpowiedzialności wobec odbiorców. Jeżeli organizacja zaprasza osoby ze szczególnymi potrzebami do udziału w działaniach, powinna sprawdzić, czy zaproszenie, ścieżka uczestnictwa i materiały są rzeczywiście możliwe do użycia.

Test może być prosty. Kilka osób przechodzi przez zapisy. Ktoś czyta opis wydarzenia i mówi, czego nie rozumie. Uczestnik próbuje otworzyć materiał na telefonie. Osoba korzystająca z czytnika ekranu sprawdza dokument. Prowadzący przeprowadza krótką próbę spotkania online. Takie działania szybko pokazują miejsca, które w zespole stały się niewidoczne.

Wyniki testów trzeba umieć przyjąć. Jeżeli odbiorca mówi, że opis jest niejasny, organizacja nie powinna tłumaczyć, że „wszystko jest w regulaminie”. Jeżeli uczestnicy odpadają po pierwszym spotkaniu, warto sprawdzić rytm, długość i sposób prowadzenia zajęć. Jeżeli wiele osób pyta o to samo, problem leży najpewniej w komunikacji, nie w braku uwagi odbiorców.

## 7. Dostępność w projektowaniu usługi

Dostępność nie powinna pojawiać się dopiero po zaprojektowaniu usługi. Wtedy najczęściej zamienia się w serię poprawek: dodanie napisów, korekta kontrastu, dopisanie pytania o potrzeby dostępnościowe, przerobienie dokumentu. Takie działania są potrzebne, ale nie zastąpią projektowania od początku z myślą o różnych sposobach korzystania z usługi.

W praktyce dostępność dotyczy języka, kanałów kontaktu, rytmu spotkań, technologii, dokumentów, czasu reakcji, sposobu zbierania danych i relacji z uczestnikami. Dla jednej osoby barierą będzie brak napisów. Dla innej zbyt szybkie tempo warsztatu. Ktoś zrezygnuje, bo nie ma jasnej informacji o przebiegu działania. Ktoś inny potrzebuje krótkiej rozmowy telefonicznej przed pierwszym spotkaniem.

Projektowanie dostępnej usługi wymaga więc ciągłego pytania, czy organizacja nie buduje niepotrzebnego progu wejścia. Tego progu czasem nie widać z perspektywy zespołu. Dlatego potrzebne są rozmowy, testy i gotowość do zmiany własnych przyzwyczajzeń.

## 8. Co może wdrożyć NGO bez dużego budżetu

Design Thinking w NGO nie musi oznaczać rozbudowanych procesów i drogich narzędzi. W wielu organizacjach największą zmianę przynoszą proste praktyki: regularne rozmowy z odbiorcami, testowanie materiałów przed publikacją, sprawdzanie formularzy na telefonie, krótsze komunikaty, jasne instrukcje przed spotkaniami i zbieranie informacji zwrotnych po działaniach.

Warto zacząć od jednego procesu, który ma największy wpływ na odbiorców. Może to być nabór, wydarzenie online, konsultacja, publikacja materiałów albo kontakt po zakończeniu wsparcia. Zespół może przejść tę ścieżkę krok po kroku i sprawdzić, które elementy tworzą największe napięcie.

Dobrze działa też podział odpowiedzialności. Jedna osoba pilnuje języka komunikatów, inna sprawdza dostępność plików, kolejna zbiera pytania od uczestników i zamienia je w poprawki. Dostępność staje się wtedy częścią zwykłej pracy, a nie osobnym projektem uruchamianym raz na jakiś czas.

## 9. Rekomendacje dla organizacji społecznych

- Projektuj usługę jako całą drogę użytkownika, a nie jako zestaw oddzielnych dokumentów i wydarzeń.
- Rozmawiaj z odbiorcami przed wdrożeniem rozwiązania, szczególnie wtedy, gdy usługa dotyczy osób ze szczególnymi potrzebami.
- Nie zaczynaj od narzędzia. Najpierw sprawdź, jaki problem ma rozwiązać działanie.
- Testuj małe fragmenty usługi: opis, formularz, scenariusz spotkania, materiał edukacyjny, ścieżkę kontaktu.
- Uwzględniaj dostępność od początku, razem z językiem, technologią, organizacją czasu i sposobem komunikacji.
- Zbieraj informację zwrotną po działaniach i traktuj ją jako materiał do zmiany, nie jako ocenę pracy zespołu.
- Wprowadzaj poprawki w zwykłym rytmie organizacji. Najtrwalsze standardy to te, które weszły do codziennych nawyków.

## 10. Podsumowanie

Projektowanie usług społecznych z wykorzystaniem Design Thinking może być dla NGO sposobem na bardziej odpowiedzialne, spokojniejsze i skuteczniejsze działanie. Nie wymaga

spektakularnych narzędzi. Wymaga uważności wobec ludzi, którzy korzystają z oferty organizacji, oraz gotowości do sprawdzania własnych założeń.

Największa zmiana zaczyna się wtedy, gdy organizacja przestaje pytać wyłącznie o to, co chce zrobić, a zaczyna sprawdzać, jak jej działanie działa w życiu odbiorców. To przesunięcie ma szczególne znaczenie w obszarze dostępności i włączenia społecznego. Usługa społeczna jest dobrze zaprojektowana dopiero wtedy, gdy można z niej skorzystać bez niepotrzebnego wysiłku, napięcia i domyślania się zasad.

## **Źródła i materiały odniesienia**

- Koncepcja merytoryczna projektu „Design Thinking dla Dostępności”.
- Wniosek o dofinansowanie projektu „Design Thinking dla Dostępności”, FERS.04.07-IP.04-0002/24.
- Standardy dostępności dla polityki spójności 2021-2027.
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.
- Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych.
- Publikacje Stowarzyszenia Klon/Jawor dotyczące kondycji sektora organizacji pozarządowych.
- Materiały Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” dotyczące projektowania usług społecznych i partycypacji.
- Materiały gov.pl i Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej dotyczące dostępności.
- Wytyczne WCAG 2.1 jako standard techniczny dla dostępności cyfrowej.