



**STRATEGIA ROZWOJU
FUNDACJI CENTRUM EUROPY LOKALNEJ
NA LATA 2026-2030**

Kielce 2025

Spis treści

Wstęp.....	3
I. Diagnoza	4
1. Otoczenie Fundacji Centrum Europy Lokalnej.....	4
1) zewnętrzne: krótki opis gminy, najważniejszych problemów społecznych	4
2) instytucjonalne: krótki opis instytucji sektora społecznego funkcjonujących w gminie	7
2. Organizacja	8
1) Doświadczenie	8
2) Diagnoza wewnętrzna	
a) Beczka zasobów i problemów Fundacji Centrum Europy Lokalnej	14
b) Analiza SWOT	16
c) Metaplan	18
II. Planowanie działań.....	19
1. Misja organizacji	19
2. Wizja rozwoju organizacji	19
3. Cele strategiczne, operacyjne, zadania	20
4. System monitoringu i ewaluacji strategii	23
5. Zakończenie.....	23
6. Bibliografia.....	24

WSTĘP

Niniejsza praca przedstawia strategię rozwoju dla Fundacji Centrum Europy Lokalnej (Fundacji CEL). Jest to narzędzie, które dąży do poprawy spójności działania członków i pracowników tej organizacji poprzez określenie priorytetów działalności, zmian wewnątrz strukturalnych oraz przedstawienie przyszłych, realnych do wykonania planów i zamierzeń w lokalnym środowisku.

Strategia ta jest ważnym dokumentem rozwoju Fundacji. Misja, wizja, cele i działania w niej określone pozwolą na zbudowanie potencjału organizacji oraz aktywne włączenie się w rozwiązywanie najistotniejszych problemów województwa. Strategia została wypracowana z zastosowaniem metody pełnej partycypacji, podczas wielomiesięcznej pracy zaangażowanego zespołu pracowników. Fundacja CEL jako akredytowany Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej musi posiadać silną i stabilną pozycję w środowisku, aby zachować płynność działań strategicznych w okresie długoletnim.

Strategia rozwoju to kompleksowy plan działania określający podstawowe kierunki rozwoju organizacji uwzględniając jej walory oraz posiadane zasoby, przy jednoczesnej analizie możliwych do określenia zagrożeń i ograniczaniu wewnętrznych słabości.

Przyjęta metodyka opracowania niniejszej strategii rozwoju dla Fundacji CEL oparta została na zebraniu materiałów źródłowych, przeprowadzeniu analizy społeczno-gospodarczej województwa świętokrzyskiego (z uwagi na rozpiętość działania nie można było oprzeć się jedynie na jednej gminie), a następnie dokonaniu diagnozy, przygotowaniu meta planu Fundacji, beczki zasobów i problemów organizacji, analizy SWOT oraz zaprezentowaniu rekomendacji kończących niniejszą próbę badawczą.

W procesie diagnozy kluczowym było zorganizowanie cyklu spotkań członków Rady i pracowników Fundacji, które pozwoliły na zebranie pełnego materiału badawczo-diagnostycznego oraz uwzględniły w sposób kompleksowy i bezpośredni potrzeby i oczekiwania zainteresowanych. Warsztaty diagnostyczne prowadzone były metodami interaktywnymi z użyciem narzędzi i technik treningowych, które pozwoliły uczestnikom indywidualnie i grupowo zidentyfikować potrzeby i problemy, a następnie analizować i proponować możliwe rozwiązania dla rozwoju Fundacji CEL.

Kolejny etap niniejszej pracy to planowanie działań strategicznych. W oparciu o przeprowadzoną diagnozę ustalono misję organizacji oraz wizję jej rozwoju. Opracowano najistotniejsze cele strategiczne oraz operacyjne. Ponadto podjęto próbę stworzenia realnego do wykonania harmonogramu działań Fundacji CEL na lata 2026-2030, a także opisano system monitoringu i ewaluacji przyjętej strategii.

I. Diagnoza.

1. Otoczenie organizacji:

1) zewnętrzne: krótki opis gminy, najważniejszych problemów społecznych.

Województwo świętokrzyskie, usytuowane w środkowo – południowej części Polski, jest drugim, najmniejszym pod względem powierzchni województwem Polski. Region charakteryzuje jeden z najniższych współczynników urbanizacji w kraju.

Świętokrzyskie sąsiaduje z 6 województwami, w tym z czterema: mazowieckim, małopolskim i śląskim, a także łódzkim, w których ulokowane są metropolie o międzynarodowym i ponadregionalnym znaczeniu – Warszawa, Kraków, Katowice i Łódź. Odległość od Kielc – stolicy regionu świętokrzyskiego - do wymienionych, największych polskich centrów rozwoju gospodarczego wynosi 120 – 180 kilometrów.

Województwo ma charakter przemysłowo-rolniczy. Jego specyfiką jest podział na przemysłową północną część województwa oraz rolnicze południe i wschód. Do najważniejszych ośrodków przemysłowych, a zarazem miejskich, należą: Kielce, Ostrowiec Świętokrzyski, Starachowice, Skarżysko-Kamienna, Sandomierz, Staszów i Końskie. Kielce pełnią rolę administracyjnego, kulturalnego i gospodarczego centrum regionu. Rejon Sandomierza i Opatowa słynie jako rozwinięty ośrodek sadowniczy i ogrodniczy, natomiast okolice Kazimierzy Wielkiej, Pińczowa i Jędrzejowa to miejsce wysoko zaawansowanych upraw rolniczych.

Według najnowszych danych liczba mieszkańców województwa świętokrzyskiego wynosi około 1 163 001 osób (dane z 30 czerwca 2024 r.). Liczba ludności regionu ulegała spadkowi w ostatnich latach, co jest wynikiem zarówno ujemnego przyrostu naturalnego, jak i migracji. Według szacunków na koniec 2023 r. województwo miało około 1 168 500 mieszkańców, z czego około 51,4% stanowiły kobiety, a 48,6% mężczyźni, a średni wiek mieszkańców wynosił około 44,8 lat, co wskazuje na proces starzenia się społeczeństwa regionu. Trend ten utrzymuje się również w kolejnych latach, a spadek liczby ludności między 2022 a 2023 rokiem wyniósł ponad 9 tys. osób. Dane te potwierdzają obserwowane zmiany demograficzne i wskazują na istotne wyzwania społeczne w regionie.

Aktualne dane demograficzne potwierdzają, że województwo świętokrzyskie nadal charakteryzuje się ujemnym przyrostem naturalnym, co obrazuje negatywne saldo urodzeń i zgonów w regionie. Według najnowszych danych Głównego Urzędu Statystycznego (stan na 31.12.2024 r.) przyrost naturalny w województwie świętokrzyskim był ujemny i wyniósł -7 777 osób, co przekłada się na około -6,69 na 1000 mieszkańców, przy czym zarówno kobiety, jak i mężczyźni odnotowali więcej zgonów niż urodzeń. Te dane potwierdzają utrzymujący się trend spadkowy ludności i proces starzenia się społeczeństwa w regionie, co stanowi istotne tło dla planowania działań społecznych, edukacyjnych oraz aktywizacyjnych w strategii rozwoju organizacji.

W strukturze wieku ludności województwa świętokrzyskiego utrzymuje się tendencja starzenia się społeczeństwa. Według danych z połowy 2024 r. osoby w wieku produkcyjnym (15–64 lata) stanowią około 60 % ogółu mieszkańców regionu, co jest zbliżone do udziału w innych częściach kraju. Przedprodukcyjny odsetek dzieci i młodzieży (0–14 lat) utrzymuje się na poziomie poniżej 17 %, natomiast udział ludności w wieku poprodukcyjnym (65 lat i więcej) wynosi około 23–25 % populacji województwa świętokrzyskiego.

Proces starzenia się społeczeństwa jest wyraźnie widoczny na przestrzeni ostatnich lat, co wynika zarówno z ujemnego przyrostu naturalnego, jak i migracji młodszych grup wiekowych poza region. Wskaźnik udziału osób starszych (65+) w populacji świętokrzyskiego jest wyższy niż średnia krajowa, co obrazuje rosnący odsetek seniorów i zmniejszający się udział osób młodych.

W obliczu tych negatywnych zmian, świętokrzyskie stoi przed wyzwaniami dostosowania świadczenia usług publicznych do zmieniającej się struktury społeczeństwa oraz zaktualizowania kompleksowej polityki społecznej.

Pomimo zmniejszania się liczby osób bezrobotnych w ostatnich latach, województwo świętokrzyskie nadal charakteryzuje się relatywnie wysokim poziomem bezrobocia w porównaniu do średniej krajowej. Na koniec 2025 r. stopa bezrobocia rejestrowanego w regionie wyniosła około 8,1

%, podczas gdy w Polsce było to około 5,7 %. W tym czasie w województwie zarejestrowano ponad 34,9 tys. osób bez pracy, co wskazuje na utrzymujący się dystans do średniej krajowej i wyzwania na lokalnym rynku pracy związane z aktywizacją zawodową mieszkańców.

Osoby bezrobotne nie posiadają stałych wpływów finansowych, co znacznie pogarsza ich sytuację życiową oraz w szerszym pojęciu pogarsza także sytuację województwa. Grupa ta charakteryzuje się szczególnie niską aktywnością na rynku pracy, mobilnością przestrzenną i zawodową. Związane jest to m.in. z migracją młodych ludzi w poszukiwaniu lepszych warunków edukacji i pracy oraz niżem demograficznym, młodzi ludzie nie widzą perspektyw w swoim miejscu zamieszkania, korzystają z otwartych granic i często emigrują w celach zarobkowych i zostają poza Polską.

Kolejnym problemem społecznym jest aktywizacja osób z niepełnosprawnością, które często dotyka brak tolerancji i dyskryminacja ze strony środowiska lokalnego. Barrierami na rynku pracy to przede wszystkim brak chęci zatrudnienia osób z lekkim lub znacznym stopniem niepełnosprawności – faworyzując pracowników z orzeczeniem umiarkowanym. Trudności osób z niepełnosprawnością przejawiają się głównie we wzmożonych problemach zdrowotnych, braku pewności siebie i wiary w swoje możliwości, a także często w niskim poziomie wykształcenia oraz braku kwalifikacji i doświadczenia zawodowego. Konieczne jest więc wzmocnienie kompetencji społecznych, przede wszystkim w zakresie zaradności, samodzielności i aktywności. Problem pogłębia ograniczona dostępność usług wspierających niepełnosprawnych i ich rodziny (profilaktyka, terapia, rehabilitacja, integracja). Ważne jest więc wyeliminowanie lub złagodzenie barier zdrowotnych utrudniających funkcjonowanie w społeczeństwie lub powodujących oddalenie od rynku pracy. Wsparciem dla osób z dysfunkcjami i ich rodzin byłoby umożliwienie stałego korzystania z pomocy trenera pracy oraz usług asystenta osoby niepełnosprawnej.

W 2024 roku w województwie świętokrzyskim najczęściej udzielano pomocy społecznej z powodu:

- długotrwałej lub ciężkiej choroby (25 751 osób),
- niepełnosprawności (20 843 osób),
- bezrobocia (17 311 osób),
- ubóstwa (16 079 osób).

Dane te odzwierciedlają główne bariery społeczno-ekonomiczne, z jakimi mierzą się mieszkańcy regionu i wskazują na obszary wymagające wsparcia w polityce społecznej i działaniach organizacji pozarządowych.

Pomimo utrzymującego się trendu spadkowego liczby osób, którym udzielono pomocy i wsparcia społecznej ogółem zauważalny jest wzrost liczby osób objętych usługami opiekuńczymi, liczby osób, którym przyznano specjalistyczne usługi opiekuńcze w miejscu zamieszkania dla osób z zaburzeniami psychicznymi, liczby rodzin korzystających z poradnictwa specjalistycznego (prawnego, psychologicznego, rodzinnego) oraz wspomniany już wzrost liczby rodzin emerytów i rencistów.

Istotnym wyzwaniem społecznym w województwie świętokrzyskim jest rosnąca liczba osób ze szczególnymi potrzebami, wynikająca m.in. z procesu starzenia się społeczeństwa, wysokiego udziału osób z niepełnosprawnościami oraz występowania chorób przewlekłych. Jednocześnie nadal obserwuje się liczne bariery architektoniczne, cyfrowe i informacyjno-komunikacyjne, które ograniczają pełne uczestnictwo tych osób w życiu społecznym, edukacyjnym i zawodowym. Bariery te dotyczą zarówno dostępu do usług publicznych i społecznych, jak i oferty edukacyjnej oraz rynku pracy.

Pomimo obowiązujących regulacji prawnych w zakresie dostępności, wiele instytucji, organizacji społecznych i przedsiębiorców nie dysponuje wystarczającą wiedzą i kompetencjami umożliwiającymi skuteczne wdrażanie rozwiązań dostępnych i zgodnych z zasadami uniwersalnego projektowania. Braki te przekładają się na ograniczony dostęp osób ze szczególnymi potrzebami do informacji, usług i aktywności zawodowej, a w konsekwencji zwiększają ryzyko ich wykluczenia społecznego.

Zidentyfikowane uwarunkowania uzasadniają potrzebę podejmowania działań ukierunkowanych na rozwój kompetencji w zakresie dostępności, równego traktowania i komunikacji z osobami ze szczególnymi potrzebami, zarówno w sektorze publicznym, społecznym, jak i wśród przedsiębiorców. Działania te są kluczowe dla poprawy jakości usług, wzmacniania włączenia społecznego oraz budowania regionu dostępnego dla wszystkich mieszkańców.

Sytuacja demograficzna województwa świętokrzyskiego stanowi istotne wyzwanie dla rozwoju regionu - już widać m. in. rosnące zapotrzebowanie na świadczenia zdrowotne czy też usługi pomocy społecznej dla tej grupy mieszkańców, wsparcie dla osób i rodzin sprawujących opiekę nad osobami starszymi, wdrażanie rozwiązań służących rozwijaniu opieki „wytchnieniowej”, rozwój podmiotów leczniczych, realizujących świadczenia w zakresie opieki geriatrycznej, promowanie wzorców aktywnego starzenia się, progresja dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami, rozwój sektora ekonomii społecznej w obszarze usług społecznych czy upowszechnienie korzystania z usług opiekuńczych przy wykorzystaniu nowych technologii.

Działalność Fundacji CEL wpisuje się w następujące dokumenty o charakterze regionalnym:

- **Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego 2030+** – to najważniejszy dokument określający kierunki rozwoju regionu do 2030 roku, przyjęty Uchwałą Nr XXX/406/21 Sejmiku Województwa Świętokrzyskiego. Strategia podkreśla znaczenie silnego kapitału społecznego oraz dostępnych, wysokiej jakości usług społecznych, w tym upowszechniania instrumentów aktywnej integracji oraz rozwoju sektora ekonomii społecznej jako elementów wspierających włączenie społeczne i zwalczanie ubóstwa.
- **Strategia Polityki Społecznej Województwa Świętokrzyskiego na lata 2021-2030** – dokument wyznaczający priorytety polityki społecznej regionu, w tym wspieranie aktywności mieszkańców, włączanie społeczno-zawodowe osób zagrożonych wykluczeniem oraz rozwój współpracy międzyinstytucjonalnej. W strategii ekonomia społeczna zyskuje znaczącą rolę w kontekście reintegracji społecznej i zawodowej oraz w tworzeniu usług użyteczności publicznej.
- **Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego 2014-2020** – szczególne znaczenie ma Oś Priorytetowa 9 „Włączenie społeczne i walka z ubóstwem”, która wspiera podmioty ekonomii społecznej, wzmacnia kompetencje i potencjał organizacji działających na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej i społecznej mieszkańców.
- **Regionalny Program Fundusze Europejskie dla Świętokrzyskiego 2021-2027** – dokument programowy realizowany w nowej perspektywie finansowej UE, który jest spójny ze Strategią Rozwoju Województwa 2030+ i kładzie nacisk na włączenie społeczne oraz podnoszenie kwalifikacji mieszkańców, działania ważne także dla obszaru działalności Fundacji.
- **Regionalna Strategia Innowacji Województwa Świętokrzyskiego 2030+** – dokument koncentrujący się na rozwoju innowacji i kompetencji, co w praktyce przekłada się na zwiększanie potencjału instytucji publicznych i społeczeństwa obywatelskiego, a przez to może wspierać działania edukacyjne i rozwojowe podejmowane przez Fundację.

Wieloaspektowa aktywizacja mieszkańców oraz budowanie kapitału społecznego musi być zdeterminowana podjęciem szeroko pojętej współpracy między wszystkimi sektorami. Współpraca wielosektorowa jest premiowana przy projektach unijnych, podobnie jak realizacja projektu w partnerstwie z podmiotem ekonomii społecznej.

Organizacje pozarządowe poprzez umiejętność reagowania na problemy społeczne i dostosowywanie się do aktualnych potrzeb, a także zaangażowanie, są ważniejszymi uczestnikami życia społecznego. NGO mają znaczenie dla rozwoju lokalnego ze względu na pełnione funkcje społeczne. Bliskość ze społecznościami lokalnymi i lokalną przedsiębiorczością umożliwia szybkie reagowanie na pojawiające się potrzeby czy zagrożenia i umiejętne rozwiązywanie problemów. Wiąże się to ze wzbudzaniem wśród ludzi zaufaniem, które jest efektem bliskiego kontaktu,

dostępności, okazanego zrozumienia przez pracowników, widocznego zaangażowania i chęci pomocy ze strony organizacji. Organizacje pozarządowe wykazują się elastycznością w porównaniu do działań władz samorządowych, a tym samym kreatywnością przez co postrzegane są jako innowatorzy zmian społecznych.

2) instytucjonalne: krótki opis instytucji sektora społecznego funkcjonujących w gminie (zasoby społeczne gminy).

Skuteczna budowa lokalnego społeczeństwa obywatelskiego, tj. społeczeństwa, które jest aktywne i zdolne do samoorganizacji oraz wyznacza i dąży do osiągnięcia zamierzonych celów, to przede wszystkim budowanie pozytywnego obszaru społecznego i pozwolenie na „pomocniczość” w najbardziej wymagających obszarach społeczno-gospodarczych.

W województwie świętokrzyskim bardzo ważną rolę odgrywają organizacje pozarządowe, które wpływają na rzeczywistość społeczną, trafnie diagnozują potrzeby, dostarczają efektywne i innowacyjne usługi na rzecz marginalizowanych grup społecznych. Podejmują także wiele działań zmierzających do aktywizacji zawodowej i budowy kapitału społecznego. Współdziałanie organizacji i instytucji publicznych, prywatnych i pozarządowych w województwie jest istotne z punktu widzenia rozwiązania rosnących problemów związanych głównie ze starzeniem się społeczeństwa, migracją, czy nadal wysokim poziomem bezrobocia, w tym osób do 30. roku życia, powyżej 50. roku życia i osób bez doświadczenia zawodowego.

Na terenie województwa świętokrzyskiego działa ponad 4 200 organizacji pozarządowych, co przekłada się na około 36 organizacji NGO na 10 000 mieszkańców regionu — nieco poniżej średniej krajowej. Świętokrzyski sektor pozarządowy charakteryzuje się nieco większym niż w całej Polsce udziałem organizacji najstarszych — działających ponad 15 lat. Jednocześnie procent NGO o najkrótszym, nieprzekraczającym 5 lat stażu jest w opisywanym regionie niemal taki sam jak w całym kraju. Struktura głównych pól aktywności świętokrzyskich organizacji jest niemal dokładnie taka sama jak w całej Polsce. Jediną różnicą jest minimalnie większy udział organizacji zajmujących się rozwojem lokalnym niż ochroną zdrowia, podczas gdy w całym sektorze jest odwrotnie, to ochrona zdrowia jest częściej wskazywanym obszarem aktywności. Procent organizacji działających wyłącznie społecznie w województwie świętokrzyskim i w całej Polsce jest taki sam (45%), jednak w świętokrzyskim nieco większy jest udział stowarzyszeń i fundacji zatrudniających płatnych pracowników na stałe. Jednocześnie mniej NGO w województwie współpracuje z wolontariuszami niebędącymi członkami oraz członkami władz.

Ważnym źródłem przychodów dla świętokrzyskich organizacji były zagraniczne i krajowe źródła publiczne. Zarówno ze źródeł zagranicznych, jak i krajowych — samorządowych stowarzyszenia i fundacje w świętokrzyskim korzystały nieco częściej niż w całym kraju (poziom korzystania ze źródeł rządowych był minimalnie niższy). Dla tych NGO, które uzyskały finansowanie ze źródeł publicznych, były one istotną częścią ich budżetu, chociaż przeciętne kwoty trafiające do świętokrzyskich organizacji z dotacji publicznych były niższe niż w całym sektorze.

Inne źródła finansowania — darowizny, dotacje od innych NGO, składki, przychody z działalności ekonomicznej lub majątku — były przez świętokrzyskie organizacje wykorzystywane rzadziej — o 8 punktów procentowych składki i przychody z filantropii indywidualnej, o 5 punktów procentowych darowizny od firm czy działalności ekonomicznej. Także przeciętne kwoty pozyskane przez świętokrzyskie organizacje z ww. źródeł były niższe niż te, które przeciętnie trafiały do organizacji w całym sektorze.

Fundacja CEL prowadzi OWES (jest partnerem), dlatego przeprowadzono diagnozę sektora ekonomii społecznej w województwie. Województwo świętokrzyskie nadal cechuje się niskim kapitałem społecznym, co wskazuje na konieczność uruchomienia wszelkich możliwych instrumentów wzmacniających współpracę między ludźmi i instytucjami (sektorami) czy kreowanie lokalnych liderów.

W związku z pilną potrzebą budowania kapitału społecznego, a także w związku z kryzysem skuteczności dotychczasowych narzędzi redukujących zjawiska społecznie niekorzystne (ubóstwo, bezrobocie, długotrwała i ciężka choroba oraz niepełnosprawność) region wymaga wdrożenia takich mechanizmów, które przyniosą interwencję w obu obszarach jednocześnie. Stworzenie ram dla rozwoju ekonomii (przedsiębiorczości) społecznej w regionie ma szansę uruchomić taki właśnie mechanizm – poprawy lokalnych warunków i jakości życia przy wykorzystaniu zasobów własnych środowiska.

2. ORGANIZACJA:

1) DOŚWIADCZENIE

Dnia 10 czerwca 2010 r. Fundacja CEL została wpisana do Rejestru Stowarzyszeń oraz do Rejestru Przedsiębiorców przez Sąd Wojewódzki w Kielcach. Siedzibą organizacji jest miasto Kielce.

Na podstawie długoletniej działalności można stwierdzić, iż Fundacja CEL jest jedną z najaktywniejszych organizacji pozarządowych w świętokrzyskim. Działania realizowane przez Fundację CEL to przede wszystkim wspieranie podmiotów ekonomii społecznej, w tym przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu grup defaworyzowanych, aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych i niepełnosprawnych, przeciwdziałanie patologii społecznej, promowanie, wsparcie i rozwój w zakresie przedsiębiorczości, inicjowanie współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi i jednostkami samorządu terytorialnego, wspieranie edukacji na szczeblu żłobek – przedszkole – szkoła zawodowa, m.in. poprzez realizowanie projektów finansowanych zewnętrznie.

Na tle innych organizacji pozarządowych w województwie świętokrzyskim wyróżnia się, ponieważ:

1. Fundacja CEL jako jedna z czterech organizacji pozarządowych w partnerstwie Caritas Diecezji Kieleckiej, Fundacja Agencja Rozwoju Regionalnego ze Starachowic oraz Fundacja Imienia Stefana Artwińskiego jest Partnerem jednego z dwóch Konsorcjów Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, które uzyskały Akredytację Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej,
2. Fundacja CEL udzieliła w imieniu Świętokrzyskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, bezzwrotne dotacje na rozpoczęcie działalności w sektorze ekonomii społecznej, tj. 70 umów o dotacje dla przedsiębiorstw społecznych:
3. Fundacja CEL jest Instytucją Szkoleniową, która w ramach działań z zakresu aktywizacji zawodowej objęło swoim wsparciem: ponad 1000 osób.

Fundacja Centrum Europy Lokalnej jest członkiem:

- Federacji Forum Wiedzy – Inicjator oraz współzałożyciel
- Świętokrzyskiego Związku Przedsiębiorców i Pracodawców;
- Świętokrzysko – Podkarpackiego Klastra Energetycznego;
- Izby Gospodarczej Grono Targowe Kielce;

Od początku działalności fundacja współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego, instytucjami rynku pracy, przedsiębiorcami, szkołami publicznymi i niepublicznymi oraz uczelniami wyższymi.

Fundacja CEL podejmuje dzisiaj działania skoncentrowane między innymi na:

1. Aktywizacja i wspieranie liderów regionalnych i lokalnych w zakresie podejmowanych przez nich działań na rzecz lokalnych społeczności.
2. Popularyzacja idei ekonomii społecznej, innowacyjności oraz przedsiębiorczości.
3. Inicjowanie i wspieranie nowatorskich rozwiązań w zakresie aktywności społecznej i obywatelskiej.
4. Propagowanie wykorzystania nowoczesnych rozwiązań i technologii w ogólnie pojętym poradnictwie obywatelskim oraz funkcjonowaniu NGO.

5. Rozwijanie i umacnianie postaw nastawionych na aktywne współdziałanie w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.
6. Popularyzacja zakładania i działalności organizacji trzeciego sektora (formalnych i nieformalnych), zwłaszcza w regionach o małej aktywności społecznej.
7. Działalność na rzecz organizacji pozarządowych, w tym poradnictwo prawne, finansowe, marketingowe oraz wsparcie bezpośrednie w realizacji ich celów statutowych.
8. Wspieranie rozwoju regionalnego (ze szczególnym uwzględnieniem województwa świętokrzyskiego)
9. Realizacji projektów z zakresu profilaktyki zdrowotnej i promocji zdrowia, ukierunkowanych na wydłużenie aktywności zawodowej mieszkańców na rynku pracy.
10. Realizacji projektów edukacyjnych, obejmujących rozwój kompetencji kluczowych, społecznych i zawodowych różnych grup odbiorców.
11. Prowadzeniu działań na rzecz poprawy dostępności, w tym wsparciu przedsiębiorców w zakresie wdrażania zasad dostępności oraz uniwersalnego projektowania.

Główne cele statutowe Fundacji:

1. Ukazywanie szans i pomoc młodym ludziom (osobom w wieku 15-30 lat) w rozwoju ich potencjału.
2. Bezpośrednią pomoc i pracę w społecznościach lokalnych.
3. Prowadzenie poradnictwa prawnego i obywatelskiego, w postaci niezależnych usług wspierających samodzielność obywateli.
4. Rzecznictwo interesów liderów regionalnych oraz organizacji trzeciego sektora.
5. Prezentowanie i wdrażanie dobrych praktyk z zakresu działalności NGO.
6. Działalność edukacyjną, w szczególności organizację szkoleń, doradztwa, konferencji, sympozjów, seminariów oraz innych form informacyjno-szkoleniowych.
7. Działalność wydawniczą, w szczególności publikowanie artykułów, recenzji, broszur, folderów.
8. Działalność badawczą, w szczególności badań ewaluacyjnych, ekspertyz i analiz.
9. Współpracę z władzami samorządowymi, rządowymi i organizacjami pozarządowymi w zakresie wymienionym w celach działania Fundacji.
10. Wspieranie rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości oraz podmiotów ekonomii społecznej.
11. Prowadzenie inkubatorów przedsiębiorczości
12. Działania nakierowane na rozwój kluczowych branż regionów (w szczególności województwa świętokrzyskiego), w tym m.in. działania na rzecz transferu wiedzy i technologii, współpracy nauki z przedsiębiorcami, rozwoju turystyki.
13. Realizację różnorodnych projektów samodzielnie i w partnerstwie w zakresie założonych celów.
14. Prowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnych.

Fundacja CEL posiada wieloletnie doświadczenie w realizacji zadań statutowych oraz projektów na rzecz rozwoju lokalnego społeczeństwa, a szczególnie na rzecz rozwoju organizacji pozarządowych, edukacji, w tym dla grup de faworyzowanych, aktywizacji zawodowej społeczności lokalnej oraz prowadzeniu wszelakiego rodzaju szkoleń i doradztwa.

Na przestrzeni lat Fundacja Centrum Europy Lokalnej zrealizowała kilkadziesiąt projektów o charakterze edukacyjnym, społecznym, zdrowotnym i rozwojowym, finansowane ze środków krajowych oraz europejskich. Działania te były prowadzone we współpracy z administracją publiczną, organizacjami pozarządowymi oraz partnerami społecznymi. Projekty koncentrowały się na podnoszeniu kompetencji, wspieraniu osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, rozwoju sektora ekonomii społecznej oraz poprawie jakości usług społecznych w regionie. Fundacja realizowała zarówno projekty lokalne i regionalne, jak i inicjatywy o zasięgu ogólnopolskim oraz ponadnarodowym.

2) DIAGNOZA WEWNĘTRZNA

Prawidłowo stworzona strategia rozwoju organizacji musi być poprzedzona kompleksową diagnozą stanu obecnego. Badanie to dotyczy zarówno przestrzeni wewnętrznej jak i zewnętrznej organizacji. Jest to etap trudny i niejednokrotnie czasochłonny, jednakże przeprowadzony w sposób rzetelny okazuje się być bardzo pomocnym przy tworzeniu interesującego nas dalszego planu działania.

W przypadku Fundacji CEL faza diagnozy przeprowadzona została w oparciu o dostępne materiały źródłowe oraz zastosowane narzędzia tj. beczkę zasobów i problemów organizacji, metaplan, a także analizę SWOT.

1. **Beczka zasobów i problemów Fundacji Centrum Europy Lokalnej**, stworzona przez wszystkich członków Rady i pracowników, pozwoliła na usystematyzowanie istniejącego potencjału (w tym: ludzkiego, technicznego i finansowego), a także zobrazowała najistotniejsze problemy Fundacji w postaci tzw. „wycieków z beczki”. Metoda ta jest bardzo kreatywną formą diagnozy. Angażuje wszystkich zainteresowanych dalszymi losami organizacji i stwarza możliwość przeprowadzenia burzy mózgów w celu wypracowania dla niej najistotniejszych zagadnień. Warsztaty przeprowadzone zostały w terminie 8-9 listopada 2025 r.
2. Kolejnym wykorzystanym narzędziem był **meta plan Fundacji Centrum Europy Lokalnej**, który jako specyficzna metoda dyskusyjna, pozwolił na identyfikację problemów organizacji, powodów ich występowania oraz wstępnego wypracowania ich rozwiązań. W/w próba badawcza przeprowadzona została w 3 grupach: zarząd, rada oraz pozostali pracownicy w terminie 15-16 listopada 2025 r. Rezultat ich prac został przedstawiony w niniejszej pracy w formie połączonej.
3. Ostatnią wykorzystaną metodą diagnostyczną była **Analiza SWOT**. Jest to jedna z najbardziej popularnych technik uporządkowania i dokonania analizy strategicznej. Dzięki niej skompilowane zostały mocne i słabe strony naszego stowarzyszenia oraz jego potencjalne szanse i zagrożenia. SWOT przeprowadzono w warsztatach grupowych realizowanych przez członków Rady i pracowników Fundacji w terminie 22-23 listopada 2025 r.

BECZKA ZASOBÓW I PROBLEMÓW FUNDACJI CENTRUM EUROPY LOKALNEJ

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego - środki UE, EFS, BUR, Krajowy Fundusz Szkoleniowy, pożyczki, koszty pośrednie, Ministerstwo Obrony Narodowej, Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Fundacja Bank Zachodni WBK, Samorząd Województwa Świętokrzyskiego, Samorząd Powiatu Kieleckiego, Urząd Miasta i Gminy Busko-Zdrój, Powiatowy Urząd Pracy w Busku Zdroju, Starostwo Powiatowe w Busku Zdroju

PROJEKTY

Od 2010 zrealizowano kilkadziesiąt projektów o charakterze edukacyjnym, społecznym, zdrowotnym i rozwojowym. Fundacja realizowała zarówno projekty lokalne i regionalne, jak i inicjatywy o zasięgu ogólnopolskim oraz ponadnarodowym.

PARTNERZY – PODMIOTY WSPÓŁPRACUJĄCE

Fundacja na przestrzeni lat współpracowała z szerokim gronem partnerów reprezentujących sektor publiczny, społeczny, edukacyjny oraz prywatny. Współpraca obejmowała jednostki samorządu terytorialnego, placówki oświatowe i edukacyjne, uczelnie wyższe, organizacje pozarządowe, instytucje wsparcia rozwoju oraz podmioty otoczenia biznesu. Fundacja realizowała działania we współpracy z podmiotami działającymi na poziomie lokalnym, regionalnym, ogólnopolskim, a także z partnerami zagranicznymi. Szerokie doświadczenie we współpracy międzysektorowej potwierdza zdolność Fundacji CEL do skutecznego budowania trwałych relacji partnerskich oraz realizacji złożonych projektów odpowiadających na potrzeby regionu i jego mieszkańców.

Fundacja Centrum Europy Lokalnej

ROLA Fundacji CEL W ŚRODOWISKU ?

- aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych,
- wsparcie dla innych organizacji w pozyskiwaniu środków finansowych,
- wsparcie edukacji w woj. świętokrzyskim,
- jako organizacja rozwijająca Ekonomię Społeczną w Kielcach i Polsce
- Sprawdzonego partnera wspierającego organizacje pozarządowe
- Profesjonalność w pozyskiwaniu oraz wdrażaniu projektów
- zaspakajanie potrzeb indywidualnych i społecznych
- propagowanie przedsiębiorczości i aktywizacji zawodowej,
- integrowanie środowiska lokalnego
- działania na rzecz poprawy dostępności oraz eliminowania barier architektonicznych, cyfrowych i komunikacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.

ZASOBY LUDZKIE - zatrudnionych ponad 10 pracowników (umowy o pracę), oraz ponad 30 zleceniobiorców (umowy cywilno-prawne) w tym: 1 księgowa, 2 Kierowników Projektu, 1 specjalista ds. rozliczeń, kadra Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, tj. 2 doradców ds. ekonomii społecznej, 2 doradców biznesowych, animator, specjalista ds. zamówień publicznych, 3 wolontariuszy, a ponadto: Uczestnicy Projektów bieżących i zrealizowanych, Przedsiębiorcy.

ZASOBY TECHNICZNE – Lokalne na własność: 107 m² – siedziba główna; – Inkubator ŚOWES - 150 m² (Jędrzejów), własny sprzęt komputerowy, tj. 10 szt. laptopów, drukarki własne 2 szt., rzutnik multimedialny 2 szt., jednak sprzęt jest już przestarzały i wymaga wymiany, wyposażenie szkoleniowe na około 20 osób (ławki, krzesła, flipcharty, tablice sucho ścieralne), dobrze wyposażone zaplecze socjalne - naczynia kuchenne na catering, sprawny sprzęt biurowy, meble biurowe, szafy pancerne, samochody pracowników wykorzystywane w celach służbowych, telefony służbowe i prywatne.

KAPITAŁ SPOŁECZNY - akredytacja Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, wpis do Rejestru Przedsiębiorstw Społecznych, działające Podmioty Ekonomii Społecznej, współpraca z władzami lokalnymi.

RELACJE WEWNĄTRZ Fundacji CEL - rodzinna atmosfera, dobra współpraca, partnerskie relacje i zaufanie do pracowników, zgrana grupa pracowników – pomoc innym, pracownicy dobrze wypowiadają się o firmie na zewnątrz – pozytywny PR, utożsamianie się z wizerunkiem organizacji.

POŁOŻENIE GEOGRAFICZNE – w świętokrzyskim – w stolicy województwa (Kielce), 200 m do rynku głównego, 1 km od drogi S7, 1 km od węzła kolejowego i dworca autobusowego, b. dobry dojazd, parking.

ŚRODOWISKO, W KTÓRYM PRACUJEMY - osoby wykluczone społecznie, bezrobotni, osoby z niepełnosprawnościami, grupy inicjatywne, podmioty ekonomii społecznej, organizacje pozarządowe, szkoły i uczelnie, jednostki samorządu terytorialnego, instytucje JOB (otoczenia biznesu) + Instytucje Rynku Pracy, instytucje odpowiedzialne za wdrożenie Europejskiego Funduszu Społecznego, pracodawcy, partnerzy publiczni i prywatni.

STATUT - przewiduje szeroką możliwość działania, ustala 2-letnią kadencję Zarządu.

ZARZĄDZANIE – Prezes Zarządu, Wice Prezes Zarządu, trzyosobowa Rada. Brak chętnych osób na podjęcie działań w Zarządzie. Brak hierarchii menagerskiej i jasnego podziału zespołów (grup).

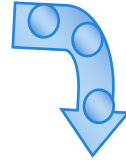
INFRASTRUKTURA, CO MAMY ? - lokal w dogodnej lokalizacji w centrum Kielc, parking przy miejscu pracy, łatwy dojazd do miejsca pracy. Sprzęt i wyposażenie wymagające wymiany.

OTOCZENIE, STRATEGIA DOKUMENTÓW - działanie Fundacji CEL wpisuje się wprost w dokumenty strategiczne województwa świętokrzyskiego, powiatu kieleckiego, gminy Kielce, Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej – Subregiony: południowy.

FINANSE, CO MAMY? – płynność finansowa na najbliższe 3 miesiące..

REALIZOWANE DZIAŁANIA OPRÓCZ PROJEKTÓW

- Udział w Regionalnym Komitecie Rozwoju Ekonomii Społecznej,
- Sieciowanie Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej
- Udział w spotkaniach z przedsiębiorcami
- Dofinansowanie z Krajowego Funduszu Szkoleniowego
- Dofinansowanie z Bazy Usług Rozwojowych
- Członkostwo w: Klastrach, Federacjach, Związkach i Sieciach Forum Wiedzy – Inicjator
- Udział w Powiatowej Radzie Rynku Pracy w Jędrzejowie
- Udział w Komitecie Monitorującym
- Udział w Zespole Ekspertów ds. Polityki Senioralnej przy Wojewodzie Świętokrzyskim
- Udział w Radzie Programowej Świętokrzyskiej Szkole Wyższej w Kielcach
- Udział w Radzie Programowej Świętokrzyskiej Komendy Ochotniczych Hufców Pracy



LOKALNE WYCIEKI – STRATY

- brak konsekwentnego zarządzania,
- niewykorzystany potencjał do współpracy z klientami projektowymi
- nie diagnozowanie potrzeb klientów oraz sympatyków Fundacji– nie znając potrzeb nie stworzymy dobrej oferty szkoleniowej, doradczej itp.
- brak oferty komercyjnej dla Podmiotów Ekonomii Społecznej
- brak oferty komercyjnej dla Jednostek Samorządu Terytorialnego,
- zasoby ludzkie,
- koszty pośrednie (opłaty)
- brak pewności zatrudnienia,
- brak przedłużonego kontaktu z Beneficjentami,
- brak rozpowszechniania informacji o szkoleniach.

b) ANALIZA SWOT

Poniżej przedstawione zostały wyniki analizy SWOT dokonanej w Fundacji CEL. Płynące z niej wnioski i komentarze posłużyły w dalszej części do zidentyfikowania problemów wraz z ich przyczynami i następstwami, a następnie do wyznaczenia celów strategii, wizji i misji naszej organizacji.

	Silne strony	Słabe strony
Wewnętrzne (cechy organizacji)	1. Korzystne położenie – siedziba w stolicy województwa oraz zaplecze umożliwiające realizację spotkań, szkoleń i warsztatów. 2. Otwartość na działania obejmujące obszar całego województwa świętokrzyskiego. 3. Potencjał personalny – zaangażowany i doświadczony zespół pracowników posiadający wiedzę z zakresu projektów społecznych, edukacyjnych i ekonomii społecznej. 4. Wysoka motywacja kadry oraz możliwość realizowania zainteresowań zawodowych w ramach działań Fundacji. 5. Doświadczenie w pozyskiwaniu i wdrażaniu projektów finansowanych ze środków krajowych i europejskich. 6. Rozpoznawalność Fundacji w środowisku organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej. 7. Know-how w zakresie doradztwa, szkoleń oraz wsparcia instytucjonalnego. 8. Rozbudowana sieć współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, instytucjami pomocy społecznej, szkołami, NGO oraz podmiotami ekonomii społecznej. 9. Duża baza podmiotów i instytucji współpracujących, które mogą być odbiorcami nowych usług Fundacji. 10. Doświadczenie w realizacji działań równościowych i włączających, stanowiące dobrą podstawę do rozwoju usług w obszarze dostępności.	1. Niewystarczający poziom specjalistycznych kompetencji zespołu w zakresie dostępności oraz uniwersalnego projektowania. 2. Przestarzałe zaplecze techniczne (laptopy, sprzęt multimedialny, drukarki), ograniczające efektywność pracy i rozwój nowych usług. 3. Ograniczona współpraca z sektorem prywatnym i przedsiębiorcami. 4. Brak systematycznego badania potrzeb odbiorców i klientów Fundacji. 5. Niewystarczająco uporządkowane procesy wewnętrzne (harmonogramy działań, komunikacja zespołowa). 6. Duża zależność finansowa od środków projektowych. 7. Brak wyodrębnionej oferty komercyjnej odpowiadającej na aktualne potrzeby rynku, w tym w obszarze dostępności.

	Szansa	Zagrożenia
Zewnętrzne (cechy otoczenia)	1. Rosnące wymagania prawne i społeczne w zakresie dostępności, równego traktowania i włączania osób ze szczególnymi potrzebami. 2. Zwiększone zapotrzebowanie instytucji publicznych, organizacji społecznych i przedsiębiorców na audyty dostępności. 3. Możliwość wdrożenia nowej, strategicznej usługi – audytów dostępności architektonicznej, cyfrowej i informacyjno-komunikacyjnej. 4. Dostępność środków publicznych i europejskich na rozwój kompetencji, dostępności i usług społecznych. 5. Rozwój współpracy międzysektorowej oraz rosnące zainteresowanie tematyką ESG, dostępności i odpowiedzialności społecznej biznesu. 6. Możliwość dywersyfikacji źródeł finansowania poprzez rozwój oferty odpłatnej i komercyjnej. 7. Wysoka gotowość zespołu do podnoszenia kwalifikacji i wdrażania nowych rozwiązań.	1. Pojawienie się konkurencyjnych podmiotów świadczących usługi doradcze i szkoleniowe, w tym w obszarze dostępności. 2. Ograniczenie dostępności środków projektowych lub zmiana priorytetów finansowania. 3. Ryzyko przeciążenia zespołu zadaniami bez równoległego wzmocnienia kompetencji i zaplecza technicznego. 4. Wysokie tempo zmian przepisów i standardów w zakresie dostępności, wymagające stałej aktualizacji wiedzy. 5. Niski poziom świadomości części instytucji i przedsiębiorców w zakresie obowiązków związanych z dostępnością. 6. Brak alternatywnych źródeł przychodów w przypadku zakończenia finansowania projektowego.

c) METAPLAN Fundacji Centrum Europy Lokalnej na lata 2026-2030

DIAGNOZA – METAPLAN ROZWÓJ FUNDACJI CENTRUM EUROPY LOKALNEJ W LATACH 2026-2030	
JAK JEST? • Rodzinna, przyjazna atmosfera pracy sprzyjająca współpracy. • Regularne spotkania integracyjnych i gotowość do wzajemnej pomocy. • Otwartość zespołu na rozwój oraz udział w szkoleniach i kursach. • Elastyczny czas pracy, umożliwiający łączenie obowiązków zawodowych i prywatnych. • Praca z różnorodnymi grupami odbiorców, co sprzyja zdobywaniu doświadczeń i kompetencji społecznych. • Brak systematycznych, regularnych spotkań pracowników z Zarządem. • Niewystarczająca wewnętrzna komunikacja i jasny podział zadań. • Powielanie działań przez różne osoby z powodu braku koordynacji. • Brak źródeł dochodu po projektach. • Ograniczone zaplecze techniczne i niewystarczające kompetencje zespołu w nowych obszarach, w tym w zakresie dostępności.	JAK POWINNO BYĆ? • Zarząd koncentruje się na zarządzaniu strategicznym, planowaniu rozwoju i wdrażaniu nowych kierunków działań. • Jasny podział ról i odpowiedzialności w zespole oraz sprawna komunikacja. • Regularne spotkania zespołu z Zarządem, umożliwiające bieżącą wymianę informacji i rozwiązywanie problemów. • W pełni wykorzystany potencjał zespołu do budowania wizerunku Fundacji i promocji jej działań na zewnątrz. • Stała, rozpoznawalna oferta szkoleniowo-doradcza skierowana do JST, biznesu, III sektora i podmiotów ekonomii społecznej. • Rozwój działalności odpłatnej i/lub gospodarczej Fundacji na wolnym rynku. • Wdrożenie nowej, strategicznej usługi – min. audytów dostępności architektonicznej, cyfrowej i informacyjno-komunikacyjnej. • Stabilniejsze i zdywersyfikowane źródła finansowania działalności Fundacji. • Nowoczesne zaplecze techniczne wspierające efektywną pracę zespołu.
DLACZEGO NIE JEST TAK JAK POWINNO BYĆ? • Niewystarczające delegowanie zadań i nadmierne obciążenie Zarządu sprawami operacyjnymi. • Brak spójnej strategii komunikacji i promocji działań Fundacji. • Niewykorzystany potencjał bazy klientów i partnerów do rozwoju oferty komercyjnej. • Brak systematycznego przeglądu zadań i postępów prac zespołu. • Niedostateczne kompetencje w nowych obszarach rozwoju, w tym w zakresie dostępności i uniwersalnego projektowania. • Ograniczenia sprzętowe wpływające na tempo i jakość pracy.	WNIOSKI DO REALIZACJI I OSOBY ODPOWIEDZIALNE ZA REALIZACJĘ: • Zarząd wprowadza stałe, cotygodniowe spotkania z zespołem – planowanie pracy, delegowanie zadań, problemy i postępy. • Wypracowanie rozwoju działalności odpłatnej i gospodarczej Fundacji (Zarząd + pracownicy). • Systematyczne podnoszenie kompetencji zespołu, w szczególności w zakresie dostępności, audytów oraz uniwersalnego projektowania. • Dopuszaenie Fundacji w nowoczesny sprzęt niezbędny do realizacji nowych usług. • Opracowanie i wdrożenie oferty szkoleniowo-doradczej, w tym audytów dostępności, jako stałego elementu działalności Fundacji. • Budowanie spójnego wizerunku Fundacji jako profesjonalnego i wiarygodnego partnera w obszarze dostępności, ekonomii społecznej i włączenia społecznego.

II PLANOWANIE DZIAŁAŃ FUNDACJI CENTRUM EUROPY LOKALNEJ NA LATA 2026-2030.

1. MISJA ORGANIZACJI.

Zarówno wizja, jak i deklaracja misji są uważane za kluczową część procesu zarządzania strategicznego w organizacji (Certo, Peter, 1998). Mają zastosowanie do wszystkich rodzajów organizacji, takich jak przedsiębiorstwa międzynarodowe, publiczne, prywatne, także małe i średnie przedsiębiorstwa nastawione na zysk lub non-profit, (Domański, 2010).

Misja wyznacza główny cel i kierunek rozwoju organizacji, stawiając tym samym przed jej członkami i pracownikami konkretne wyzwania i zadania o wykonania. Wyraża wspólne wartości uznawanej podzielane przez pracowników Fundacji CEL, określając ich dalszą filozofię działania.

MISJA FUNDACJI

Fundacja Centrum Europy Lokalnej działa na rzecz inicjowania i wdrażania pozytywnych zmian społecznych, wspierając rozwój społeczności lokalnych oraz wzmacniając potencjał osób, organizacji i instytucji. Największą wartością Fundacji są ludzie, którzy ją tworzą – zaangażowani, kompetentni i otwarci na rozwój, gotowi odpowiadać na zmieniające się wyzwania społeczne.

Fundacja realizuje działania edukacyjne, społeczne i rozwojowe skierowane do dzieci, młodzieży i dorosłych, w tym osób ze szczególnymi potrzebami. Poprzez współpracę krajową i międzynarodową transferuje dobre praktyki oraz innowacyjne rozwiązania na poziom lokalny i regionalny. Szczególną wagę przywiązuje do równego traktowania, dostępności oraz eliminowania barier architektonicznych, cyfrowych i komunikacyjnych, przyczyniając się do budowania społeczeństwa włączającego. Fundacja prowadzi także inicjatywy proekologiczne i działa na styku wielu sektorów, odpowiadając na zróżnicowane potrzeby odbiorców.

2. WIZJA ROZWOJU ORGANIZACJI.

WIZJA FUNDACJI

Fundacja Centrum Europy Lokalnej w perspektywie lat 2026–2030 jest stabilną, profesjonalną i rozpoznawalną organizacją społeczną, pełniącą rolę lidera w obszarze ekonomii społecznej, aktywizacji zawodowej oraz rozwoju kompetencji. Fundacja skutecznie łączy działania społeczne z nowoczesnymi formami wsparcia instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i przedsiębiorców.

Ceniony partner międzysektorowy oraz ekspercka organizacja świadcząca wysokiej jakości usługi szkoleniowe, doradcze i audytowe, w tym w zakresie dostępności i uniwersalnego projektowania. Fundacja posiada trwałe i zdywersyfikowane źródła finansowania, kompetentny zespół oraz nowoczesne zaplecze techniczne, co pozwala jej skutecznie odpowiadać na wyzwania społeczne regionu i kraju oraz realnie wpływać na poprawę jakości życia mieszkańców.

3. CELE STRATEGICZNE, OPERACYJNE, ZADANIA

Strategia działania organizacji jako naczelna orientacja funkcjonowania organizacji określa jej dominujący kierunek działania. Andrews (1971) zwraca uwagę na to, że strategia jest: 1) zbiorem celów (zadań), ujętych w programy oraz plany i 2) stanowi wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystywania swych mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu na rynku. Thompson i Strickland (1996) natomiast definiują strategię jako 1) plan działania; 2) odzwierciedlający wzorzec zarządzania w sferze rynku; 3) wskazujący jak wypełnić misję i osiągnąć założone cele.

Cele strategiczne to długoterminowe cele organizacyjne, które pomagają przekształcić misję z szerokiej wizji w bardziej szczegółowe plany i projekty. Wyznaczają one główne punkty odniesienia dla sukcesu i są zaprojektowane w taki sposób, aby były mierzalnymi, konkretnymi i realistycznymi przejawami misji, które mogą być wykorzystywane jako kryteria do podejmowania decyzji (Certo, Peter, 1998).

Cele operacyjne to dzienne, tygodniowe lub miesięczne punkty odniesienia dla projektów, które realizują większe cele strategiczne. Cele operacyjne, zwane także celami taktycznymi, są wyznaczone z myślą o celach strategicznych i zapewniają kierownictwu oraz personelowi organizacji środki na rozbięcie większego celu strategicznego na wykonalne zadania (Penc-Pietrzak, 2000).

Cele strategiczne	Cel operacyjny	Zadanie	Harmonogram	Źródła finansowania	Wskaźniki
Promocja Fundacji CEL	Zwiększenie rozpoznawalności Fundacji CEL w środowisku lokalnym	Przygotowanie motta/hasła przewodniego Fundacji CEL	I połowa 2026	Środki własne Fundacji	Przyjęcie uchwały zatwierdzającej motto / hasło
		Zamieszczanie na bieżąco Funpage na Facebook`u oraz na stronie internetowej informacji o działalności Fundacji CEL	Od 01.03.2026 – nadal (na bieżąco)	Środki własne Fundacji	Strona www Funpage na facebook`u
		Współpraca z mediami, przysyłanie materiałów informacyjnych.	Od 01.03.2026 – nadal (na bieżąco)	Środki własne Fundacji	Oferta Fundacji Porozumienie o partnerstwie. Artykuł w mediach Reportaż / audycja w radio
		Organizacja 2 spotkań			Liczba wydarzeń

		edukacyjnych / warsztatów w zakresie żywienia społeczno- gospodarczego środowiska lokalnego	Wiosna i Jesień – 2 spotkania w ciągu roku	Środki własne Fundacji / źródła zewnętrzne	Dokumentacja fotograficzna Sprawozdania
Wspomaganie rozwoju społeczności lokalnej	Zwiększenie partycypacji mieszkańców	Promowanie udziałów w konsultacjach społecznych	Na bieżąco – w momencie konsultowania dokumentów lokalnych przez JST	Środki własne Fundacji / źródła zewnętrzne	Liczba skonsultowanych dokumentów Liczba kampanii promujących udział w konsultacjach społecznych
	Wzmocnienie głosu społeczności lokalnych	Udział w lokalnych ciałach doradczych (np. Rada Działalności Pożytku Publicznego)	Na bieżąco – zgodnie z harmonogramem spotkań (np. Rady Działalności Pożytku Publicznego, Zespół Ekspertów ds. Polityki Senioralnej przy Wojewodzie Świętokrzyskim, Powiatowa Rada Rynku Pracy, Komitet Monitorujący)	Środki własne Fundacji	Liczba ciał doradczych w których zasiada przedstawiciel Fundacji CEL
	Opracowanie i wdrożenie sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej	Przegląd stosowanych form komunikacji wewnętrznej i ich skuteczności Uzupełnienie istniejącego systemu komunikacji o nowe, niezbędne kanały informacyjne. Wprowadzenie cyklicznych wewnętrznych spotkań pracowników oraz członków Zarządu. Opracowanie ankiet	Od 01-04-2026 r. do nadal	Środki finansowe Fundacji	Ilość spotkań pracowników z zarządem Ankieta oceniająca

Efektywne zarządzanie organizacją		oceniających stosunki wewnętrzne.			
	Opracowanie i wdrożenie systemu podnoszenia kwalifikacji	Opracowanie oferty szkoleń wewnętrznych, wspomagających kadre Fundacji w jej działalności, Kierowanie na szkolenia, kursy, warsztaty, konferencje, które przyczynią się do poprawy jakości pracy pracowników Fundacji.	Od 01-04-2026 r. do nadal	Środki finansowe Fundacji	Oferta szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, Liczba absolwentów, którzy ukończyli różne formy kształcenia Liczba certyfikatów ukończenia kursów zewnętrznych, liczba konferencji, seminariów itp., w których uczestniczyła kadra Fundacji.
	Doposażenie w nowoczesne zaplecze techniczne umożliwiające sprawną realizację działań statutowych, projektowych, szkoleniowych i doradczych.	Diagnoza potrzeb sprzętowych Fundacji - obejmuje ocenę przydatności i stanu technicznego obecnych laptopów, drukarek, sprzętu multimedialnego oraz narzędzi wykorzystywanych do prowadzenia zajęć i szkoleń.	Od 01-04-2026 r. do nadal	Środki finansowe Fundacji i pozyskane z funduszy zewnętrznych	Liczba zidentyfikowanych obszarów wymagających doposażenia
		Zakup i wdrożenie sprzętu komputerowego. Zakup nowych laptopów przeznaczonych do pracy biurowej, projektowej oraz realizacji szkoleń i audytów.	Od 01-04-2026 r. do nadal	Środki finansowe Fundacji i pozyskane z funduszy zewnętrznych	Liczba zakupionych laptopów (szt.), Liczba pracowników korzystających z nowego sprzętu (os.)

		Doposażenie w sprzęt biurowy i multimedialny Zakup drukarki, rzutnika multimedialnego oraz niezbędnych akcesoriów wspierających prowadzenie spotkań, warsztatów i szkoleń.	Od 01-04-2026 r. do nadal	Środki finansowe Fundacji i pozyskane z funduszy zewnętrznych	Liczba zakupionych urządzeń biurowych (drukarka, rzutnik – szt.),
		Zakup sprzętu do prowadzenia zajęć i działań edukacyjnych Doposażenie Fundacji w sprzęt i narzędzia wykorzystywane podczas zajęć edukacyjnych, szkoleń i spotkań z odbiorcami, w tym materiały wspierające pracę trenerów i ekspertów.	Od 01-04-2026 r. do nadal	Środki finansowe Fundacji i pozyskane z funduszy zewnętrznych	Liczba zestawów sprzętu do prowadzenia zajęć (szt.), Liczba zrealizowanych zajęć, warsztatów i szkoleń z wykorzystaniem nowego wyposażenia, Liczba odbiorców działań edukacyjnych objętych wsparciem.

4. SYSTEM MONITORINGU I EWALUACJI STRATEGII.

Jednym z kluczowych efektów realizacji strategii jest spowodowanie pozytywnych zmian w obszarach diagnozowanych. Aby pożądana przemiana mogła zaistnieć, niezbędne jest podjęcie działań, które umożliwią osiągnięcie ustalonych założeń. Ważne przy tym są monitoring oraz ewaluacja strategii rozwoju.

Głównym celem monitoringu i ewaluacji jest zapewnienie informacji niezbędnych dla lepszego zarządzania strategią i informowania o wynikach jej wprowadzenia. Dzięki tym narzędziom możliwa jest ocena efektywności i prawidłowości wdrażania strategii oraz funkcjonowania organizacji. Dzięki sprawnej i cyklicznej kontroli możliwe jest także wcześniejsze wychwycenie sygnałów o zagrożeniach oraz podjęciu decyzji o bieżących zmianach.

Monitoring obejmuje zbieranie i selekcjonowanie danych, gromadzenie, przechowywanie i przetwarzanie informacji niezbędnych do prowadzenia ewaluacji. „Rejestruje” także najbardziej bezpośrednie efekty wdrażania strategii i funkcjonowania organizacji oraz sprawdza czy to, co zostało zaplanowane jest w prawidłowy sposób realizowane.

Ewaluacja obejmuje przede wszystkim analizę i interpretację danych zgromadzonych w trakcie monitoringu. Ustala następnie związki pomiędzy podjętymi działaniami, a uzyskanymi efektami i ukierunkowuje wskazania przyszłościowe.

W celu sprawnego prowadzenia procesu monitoringu i ewaluacji realizacji strategii, system ten będzie realizowany przez Fundację CEL w przyjętych wewnętrznie terminach i przez wyznaczone do tego osoby przy jednoczesnym wsparciu odbiorców strategii. Efekty monitoringu i ewaluacji oraz zachodzące zjawiska społeczne, gospodarcze i polityczne, mogą wymuszać dostosowywanie zapisów strategii do zmieniających się warunków. Zmiany aktualizujące zapisy strategii będą dokonywane z rozwagą i w pełnym uzasadnieniu konieczności ich wdrażania.

5. ZAKOŃCZENIE

Niniejsza praca opracowana została w celu stworzenia strategii rozwoju Fundacji Centrum Europy Lokalnej, która w środowisku regionalnym odrywa bardzo ważną rolę z punktu widzenia rozwoju sektora ekonomii społecznej.

Działania realizowane przez opisaną Fundację koncentrują się na edukacji, zwalczaniu bezrobocia, rozwoju przedsiębiorczości oraz znoszeniu barier dla osób z niepełnosprawnościami. Nie bez znaczenia zostaje fakt, iż Fundacja CEL jest akredytowanym Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Przedstawiona strategia ukazuje mocne strony Fundacji Centrum Europy Lokalnej, jej aktualną sytuację wewnętrzną oraz obszary wymagające dalszego rozwoju i zmian. Jednocześnie dokument ten identyfikuje kluczowe wyzwania stojące przed organizacją, których podjęcie jest niezbędne dla utrzymania i wzmocnienia pozycji Fundacji na lokalnym i regionalnym rynku usług społecznych, edukacyjnych i rozwojowych. Zaproponowane kierunki działań odpowiadają na dynamicznie zmieniające się potrzeby otoczenia oraz rosnące wymagania w zakresie profesjonalizacji, jakości i dostępności usług.

Opracowana strategia rozwoju ma na celu wsparcie Fundacji CEL w osiągnięciu do 2030 roku pozycji lidera III sektora w regionie, aktywnie wspierającego edukację, rozwój przedsiębiorczości społecznej oraz włączenie społeczne. Szczególne znaczenie w strategii przypisano rozwojowi kompetencji zespołu, unowocześnieniu zaplecza technicznego oraz wdrożeniu nowej, strategicznej usługi polegającej na przeprowadzaniu audytów dostępności architektonicznej, cyfrowej

i informacyjno-komunikacyjnej. Działania te pozwolą Fundacji skutecznie wspierać instytucje publiczne, organizacje pozarządowe i przedsiębiorców w tworzeniu rozwiązań dostępnych dla wszystkich, w tym osób ze szczególnymi potrzebami.

Realizacja strategii przyczyni się do budowania regionu opartego na zasadach równości, włączania społecznego i uniwersalnego projektowania, a także do trwałego wzmacniania potencjału Fundacji CEL jako organizacji nowoczesnej, odpowiedzialnej społecznie i realnie wpływającej na poprawę jakości życia mieszkańców województwa świętokrzyskiego.