



**STRATEGIA ROZWOJU
FUNDACJI CENTRUM EUROPY LOKALNEJ
NA LATA 2020-2025**

Kielce 2020

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 2020-2025, 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 danych na dzień 31.12.2018 r. województwo świętokrzyskie liczyło 1 241 546 mieszkańców (w tym 51,2% stanowią kobiety, 48,8% mężczyźni). W latach 2014-2018 liczba mieszkańców zmniejszyła się o 21 630 osób. Średni wiek mieszkańców wynosi 42,5 lat i jest porównywalny do średniego wieku mieszkańców całej Polski.

Świętokrzyskie charakteryzuje się ujemnym przyrostem naturalnym wynoszącym -3 898. Odpowiada to przyrostowi naturalnemu -3,13 na 1000 mieszkańców świętokrzyskiego.

60,5% mieszkańców świętokrzyskiego to osoby w wieku produkcyjnym, 16,6% w wieku przedprodukcyjnym, a 23,0% mieszkańców jest w wieku poprodukcyjnym.

W województwie świętokrzyskim w latach 2014-2018 odnotowuje się systematyczny wzrost udziału osób starszych (65+) w populacji. Procentowy udział seniorów (65+) w regionie wynosi 19,0% jest wyższy od średniego udziału seniorów w Polsce (17,5%). Liczba rodzin emerytów i rencistów w 2018 roku objętych pomocą społeczną wynosiła 9 317. W okresie ostatnich czterech lat obserwuje się wzrost tego typu rodzin objętych pomocą społeczną. W 2018 roku liczba rodzin emerytów i rencistów korzystających ze wsparcia pomocy społecznej wzrosła o 7,9% w stosunku do 2015 roku.

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

Pomimo iż w latach 2014-2018 obserwujemy spadek stopy bezrobocia w regionie, to stopa bezrobocia w województwie jest wyższa od odnotowanej w kraju o 2,5%.

Liczba bezrobotnych według stanu na 31.12.2019 r. wyniosła 42.042 osoby, w tym: 28,1% bezrobotnych do 30 roku życia, 25,1% bezrobotnych powyżej 50 roku życia, 52,7% bezrobotnych kobiet, 57% bezrobotnych zamieszkałych na wsi (57,0%), 83,3% bezrobotnych bez prawa do zasiłku, 6,5% bezrobotnych niepełnosprawnych. 22,1% bezrobotnych nie posiada doświadczenia zawodowego. Poziom bezrobocia na koniec grudnia 2019 roku był wyższy o 1.137 osób, tj. o 2,8% w porównaniu do 30.11.2019 r.

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 2018 roku w województwie świętokrzyskim najczęstsze powody udzielania pomocy społecznej i wsparcia to:

- długotrwała i ciężka choroba (20 169),
- ubóstwo (17 289),
- niepełnosprawność (15 903),
- bezrobocie (15 083).

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.

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, 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 na lata 2012-2020 (Uchwała Sejmiku Nr XVI/296/12 z dnia 26.01.2012 r.) - dokument horyzontalny o kluczowym znaczeniu dla kierunków rozwoju województwa- dostrzega potrzebę interwencji w zakresie poprawy infrastruktury społecznej i usług publicznych. Jednym z celów operacyjnych Strategii jest poprawa infrastruktury społecznej i usług publicznych czyli wzrost kapitału społecznego, wsparcie zatrudnienia i wyższa jakość życia w regionie. Realizacja w/w celu obejmuje m.in.

rozwój sektora ekonomii społecznej oraz sektora organizacji pozarządowych jako istotnych elementów systemu zaspokajania potrzeb społecznych;

- Strategia Polityki Społecznej Województwa Świętokrzyskiego na lata 2012-2020 (Uchwała Sejmiku Nr XXVI/480/12 z dnia 28.12.2012 r.) - sformułowane w dokumencie założenia określają koncepcję realizacji polityki społecznej na terenie województwa świętokrzyskiego, pozwalają koordynować i koncentrować działania różnych instytucji odpowiedzialnych za politykę społeczną wokół najbardziej istotnych i kluczowych potrzeb w tej sferze. Określone cele i zadania, odnoszą się do poszczególnych kwestii społecznych, stanowią wyzwanie dla wszystkich społeczności lokalnych oraz instytucji działających na rzecz rozwiązywania problemów społecznych i poprawy jakości życia w województwie. Miejsce ekonomii społecznej ulokowane zostało w Celu strategicznym V. Cel operacyjny „Rozwój sektora ekonomii społecznej w województwie”. Proponowane kierunki działań to m.in. wsparcie organizacji pozarządowych i samorządów w procesie tworzenia podmiotów ekonomii społecznej, promocja przedsiębiorczości społecznej wśród osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, działania na rzecz podnoszenia jakości produktów i usług podmiotów ekonomii społecznej, inspirowanie do rozwoju spółdzielczości rolniczej oraz agroturystyki w środowisku wiejskim, tworzenie pozytywnego klimatu w obszarze ekonomii społecznej.
- Wojewódzki Program Przeciwdziałania Wykluczeniu Społecznemu na lata 2018-2023 (Uchwała Nr III/46/18 Sejmiku Województwa Świętokrzyskiego z dnia 28 grudnia 2018 r.) – w analizie SWOT wskazano, iż szansą jest wykorzystanie ekonomii społecznej oraz programów rewitalizacji jako narzędzi włączenia społecznego osób wykluczonych społecznie oraz upowszechnienie się praktyki stosowania w zamówieniach publicznych klauzul społecznych wyrównujących szanse podmiotów ekonomii społecznej.
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020 - szczególne znaczenie w zakresie wsparcia obszaru ekonomii społecznej mają zapisy określone w Osi Priorytetowej 9: Włączenie społeczne i walka z ubóstwem. Planowana interwencja w zakresie Osi Priorytetowej 9 RPO WŚ 2014-2020 przyczynić się ma do wsparcia podmiotów ekonomii społecznej i ich otoczenia, które swoimi działaniami łączą cele społeczne z ekonomicznymi, co wpłynie na pobudzenie aktywności zawodowej i społecznej osób doświadczających trudności w sferze społeczno – zawodowej. Wspierane będą działania na rzecz zwiększenia kompetencji i kondycji podmiotów ekonomii społecznej, a także instytucji wzmacniających ich potencjał na różnych poziomach poprzez rozwój Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej.
- Program Rozwoju Ekonomii Społecznej Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku (Uchwała Nr XXI/308/16 Sejmiku Województwa Świętokrzyskiego z dnia 21 marca 2016r.) - dokument stanowiący fundament dla świętokrzyskiej ekonomii społecznej; Cel 2.2 Budowa i rozwijanie sieci wsparcia podmiotów ekonomii społecznej – w działaniach podkreślono wspieranie rozwoju oraz funkcjonowania akredytowanych ośrodków wsparcia ekonomii społecznej świadczących wyspecjalizowane, kompleksowe usługi na rzecz podmiotów ekonomii społecznej.

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 zarejestrowane są 4 123 organizacje pozarządowe. Biorąc pod uwagę liczbę mieszkańców w regionie oznacza to 33 organizacje na 10 tys. mieszkańców.

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. Jedyną 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. I tak, w 2018 roku sektor ekonomii społecznej obejmował 62

spółdzielnie socjalne (dane z KRS; w likwidacji pozostaje 16 spółdzielni socjalnych) , 32 Warsztaty Terapii Zajęciowej (WTZ), 6 Centrów Integracji Społecznej (CIS), 11 Klubów Integracji Społecznej (KIS), 4 Zakłady Aktywności Zawodowej (ZAZ) oraz ok. 150 organizacji pozarządowych (NGO). 17 podmiotów ekonomii społecznej posiadało status przedsiębiorstwa społecznego. Zauważalny jest trend odchodzenia od formy działalności, jaką jest spółdzielnia socjalna (wg sprawozdań OWESów, w 2018 roku na 43 założonych w wyniku ich działalności podmiotów ekonomii społecznej tylko 8 to spółdzielnie socjalne). 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

Fundacja Centrum Europy Lokalnej w Kielcach jest organizacją pozarządową powołaną do życia 10 czerwca 2010 r. 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, Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej oraz Fundacji Agencja Rozwoju Regionalnego ze Starachowic 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. 35 dotacji dla przedsiębiorstw społecznych:
3. Fundacja CEL jest Instytucją Szkoleniową wpisaną na listę prowadzoną przez Wojewódzki Urząd Pracy, 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
- Świętokrzyskiej Sieci Współpracy – Inicjator oraz współzałożyciel
- Polskiego Związku Pracodawców Prywatnych Handlu i Usług Lewiatan;

- Świętokrzysko – Podkarpackiego Klastra Energetycznego;
- Centralnej Izby Gospodarczej InnoTech;
- Izby Gospodarczej Grono Targowe Kielce;
- Polskiej Sieci Fundacji im. Anny Lindh

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)

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.

Fundacja CEL zrealizowała następujące projekty:

Tytuł projektu: „Zmień rzeczywistość – wybierz zawód!”

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 9.2. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Podniesienie jakości i atrakcyjności szkolnictwa zawodowego. Projekt realizowany od 1 maja 2012 do 31 października 2014.

Od maja 2012 roku Fundacja Centrum Europy Lokalnej w partnerstwie z Zespołem Szkół im. St. Staszica w Staszowie oraz Organizacją Community Service Volunteers z Wielkiej Brytanii realizuje projekt mający na celu podniesienia jakości oferty edukacyjnej Zespołu Szkół w Staszowie oraz zwiększenie szans znalezienia pracy przez uczniów, biorących udział w szkoleniach, kursach oraz praktykach zagranicznych.

Kursy zawodowe przeznaczone są dla uczniów z Zespołu Szkół w Staszowie. Dobrane zostały pod kątem uzupełnienia wykształcenia o dodatkowe umiejętności i kwalifikacje, co wzmocni konkurencyjność uczestników na rodzimym i europejskim rynku pracy. Kursy zawodowe rozpoczęły się w Polsce, a na poziomie zaawansowanym kontynuowane będą w Wielkiej Brytanii. Każdy z kursów zawodowych obejmuje 40 godzin zajęć praktycznych i 20 godzin teorii i są prowadzone w 10-osobowych grupach. Każdy z kursów prowadził wykwalifikowany wykładowca według scenariusza opracowanego przez ekspertów z CSV.

Tytuł projektu: „Akademia Kreatywności – twórcze dziecko, aktywni rodzice”

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania Działanie 9.1.Wyrównywanie szans edukacyjnych i zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych w systemie oświaty. Poddziałanie 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej.

Projekt realizowany w okresie od 1 września 2012r. do 30 lipca 2014r.

Projekt jest realizowany w partnerstwie pomiędzy Fundacją Centrum Europy Lokalnej a Firmą Handlowo Usługową KONCEPT Ryszard Szostak.

W ramach projektu została utworzona nowa grupa przedszkolna, która zaczęła funkcjonować przy „Akademii Kreatywności” – Niepublicznym Przedszkolu z Oddziałami Integracyjnymi, mieszczącym się na ul. Okrzei 47/51, 25 – 552 Kielce. Wsparciem zostało objętych 20 dzieci w wieku przedszkolnym (3 i 4 latki) z terenu powiatu kieleckiego i miasta Kielce.

Projekt: Z sukcesem Ci do twarzy

Instytucja przyznająca dotację: Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego. Program Operacyjny Kapitał Ludzki , Priorytet IX. Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach, Działanie 9.1. Wyrównywanie szans edukacyjnych i zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych w systemie oświaty, Poddziałanie 9.1.2. Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych.

Okres realizacji: 1 października 2012 r. - 31 lipca 2014 r.

Cel: Podniesienie jakości i atrakcyjności oferty edukacyjnej Liceum Ogólnokształcącego oraz Gimnazjum im. Jana Pawła II w Łopusznie poprzez dodatkowe zajęcia rozwijające kompetencje kluczowe oraz wyrównujące szanse edukacyjne uczniów z terenów wiejskich.

Tytuł projektu „Młodzieżowy Inkubator Przedsiębiorczości”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II „Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących”,

Poddziałanie 2.2.1 „Poprawa jakości usług świadczonych przez instytucje wspierające rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności”. Wsparcie otrzymane w ramach projektu systemowego PARP pn. „Inicjatywy promujące postawy przedsiębiorcze i wspierające rozwój przedsiębiorczości – Fundusz Grantów na Inicjatywy”.

Projekt „**Młodzieżowy Inkubator Przedsiębiorczości**” realizowany w partnerstwie przez konsorcjum: Grono Targowe Kielce, Świętokrzyskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Fundacja Centrum Europy Lokalnej, Stowarzyszenie Integracji i Rozwoju

Miał na celu przygotowanie merytoryczne i praktyczne uczniów średnich szkół zawodowych do prowadzenia własnej działalności gospodarczej. To cykl działań nakierowanych na promocję idei przedsiębiorczości, prowadzonych przez praktyków biznesu na obszarze Staropolskiego Okręgu Przemysłowego.

Projekt: PWP Mój nowy zawód w zielonej gospodarce

Instytucja przyznająca dotację: Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007 – 2013, Priorytet IX. Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach, Działanie 9.2 Podniesienie jakości i atrakcyjności szkolnictwa zawodowego.

Okres realizacji: 1 sierpnia 2013 r. - 30 czerwca 2015 r.

Cel: Wzmocnienie atrakcyjności oferty edukacyjnej i podniesienie jakości kształcenia z zakresu tematyki OZE w 5 szkołach zawodowych z województwa świętokrzyskiego poprzez przeszkolenie 10(4K/6M) nauczycieli/lek i 180(36K/144M) uczniów/ennic szkół zawodowych do 30.06.2015 r.

Projekt: Szkoła kluczowych kompetencji

Instytucja przyznająca dotację: Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007 – 2013, Priorytet IX. Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach, Działanie 9.1. Wyrównywanie szans edukacyjnych i zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych w systemie oświaty

Podziałanie 9.1.2. Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych

Okres realizacji: 1 wrzesień 2013 r. - 30 czerwca 2015 r.

Cel: Podniesienie jakości i atrakcyjności oferty edukacyjnej Samorządowej Szkoły Podstawowej w Ostojowie poprzez dodatkowe zajęcia dla 44 uczennic i 28 uczniów rozwijające kompetencje kluczowe oraz wyrównujące szanse edukacyjne uczniów ze szkoły z terenu wiejskiego do 30.VI.2015r.

Projekt: Europejskie kompetencje

Instytucja przyznająca dotację: Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego. Program Operacyjny Kapitał Ludzki , Priorytet IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach , Działanie 9.6 Upowszechnienie uczenia się dorosłych , Poddziałanie 9.6.2 Podwyższanie kompetencji osób dorosłych w zakresie ICT i znajomości języków obcych

Okres realizacji: 1 stycznia 2013 - 31 października 2014 r

Cel: Zwiększenie potencjału dorosłych osób bezrobotnych, pracujących lub kształcących się z 6 powiatów województwa świętokrzyskiego: buskiego, jędrzejowskiego, kazimierskiego, kieleckiego ziemskiego, koneckiego lub sandomierskiego poprzez podniesienie ich kompetencji kluczowych z zakresu języków obcych lub ICT.

Projekt: Świętokrzyska Sieć Współpracy

Instytucja przyznająca dotację: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie, Działanie 5.4 Rozwój potencjału trzeciego sektora

Poddziałanie 5.4.2. Rozwój dialogu obywatelskiego

Okres realizacji: 1 października 2014 - 30 czerwca 2015

Celem głównym projektu jest wzmocnienie potencjału min. 25 organizacji pozarządowych z min. 8 powiatów województwa świętokrzyskiego zajmujących się pomocą społeczną oraz edukacją i wychowaniem poprzez ich integrację, sieciowanie, podniesienie profesjonalizacji działań do końca czerwca 2015 roku.

Projekt: Rozwój usług zdrowotnych w województwie świętokrzyskim

Instytucja przyznająca dotację: Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach

Program Operacyjny Kapitał Ludzki

Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki

Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie

Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw

Okres realizacji: 01 maja 2014 r. – 30 czerwca 2015 r.

Cel: Podniesienie kwalifikacji zawodowych u 128 mikro, małych lub średnich przedsiębiorców oraz ich pracowników, zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w branży turystycznej, hotelowej, sanatoryjno-zdrowotnej lub usługowej, poprzez organizację specjalistycznych, certyfikowanych szkoleń z zakresu rehabilitacji, SPA&WELLNESS, terapii tkanek miękkich oraz terapii zajęciowej

Obchody 70 rocznicy zakończenia II wojny światowej

Instytucja przyznająca dotację: Ministerstwo Obrony Narodowej

Instytucja przyznająca dotację: Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego

Okres realizacji: 15 maj 2015 - 31 lipiec 2015

Celem głównym projektu jest przybliżenie wydarzeń historycznych – 70-ta rocznica zakończenia II Wojny Światowej.

„Mama i Tata idą do pracy”

Instytucja Zarządzająca/Ogłaszająca konkurs/Przyznająca dotację:

Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego

Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego z siedzibą w Kielcach

Okres realizacji:

01 październik 2016 r. – 30 września 2018 r.

Oś Priorytetowa 8 Rozwój edukacji i aktywne społeczeństwo. **Działanie 8.1** Równość mężczyzn i kobiet we wszystkich dziedzinach, w tym dostęp do zatrudnienia, rozwój kariery, godzenie życia zawodowego i prywatnego. **Poddziałanie 8.1.1** Zwiększenie dostępu do opieki nad dziećmi do lat 3.

Okres realizacji:

01 październik 2016 r. – 30 września 2018 r.

Wnioskodawca/Partner:

Fundacja Centrum Europy Lokalnej (Lider)

Punkt Przedszkolny „Nutki” Anna Rynkowska-Jasztal (Partner)

Cel projektu: Zwiększenie poziomu aktywności zawodowej i zatrudnienia wśród osób sprawujących opiekę nad dziećmi do lat 3.

„W Ożarowie kształcimy zawodowo”

Oś Priorytetowa 8 Rozwój edukacji i aktywne społeczeństwo

Działanie 8.5 Rozwój i wysoka jakość szkolnictwa zawodowego i kształcenia ustawicznego

Poddziałanie 8.5.1. Podniesienie jakości kształcenia zawodowego oraz wsparcie na rzecz tworzenia i rozwoju CKZiU (projekty konkursowe)

Instytucja przyznająca dotację: Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego

Celem głównym projektu jest podniesienie jakości i atrakcyjności oferty edukacyjnej Technikum i Zasadniczej Szkoły Zawodowej z Zespołu Szkół w Ożarowie poprzez zwiększenie zdolności adaptacyjnych do przyszłego zatrudnienia przez 60 uczniów (1K i 59M) poprzez odbycie staży zawodowych, kursów i dodatkowych zajęć oraz przez uzupełnienie kwalifikacji zawodowych przez 11 nauczycieli (1K i 10M) do końca sierpnia 2018 r.

„Świętokrzyski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (ŚOWES)”

Projekt partnerski: Lider – Caritas Diecezji Kieleckiej, Partner I – Fundacja Centrum Europy Lokalnej, Partner II – Świętokrzyski Oddział Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej – jako konsorcjum, które otrzymało status akredytowanego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej Wysokiej Jakości przyznany przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Instytucja przyznająca dotację: Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego

Oś Priorytetowa 9 Włączenie społeczne i walka z ubóstwem, **Działanie 9.3** Wspieranie ekonomii i przedsiębiorczości społecznej w celu ułatwienia dostępu do zatrudnienia

Poddziałanie 9.3.1 Wsparcie sektora ekonomii społecznej (projekty konkursowe)

Okres realizacji: 01 września 2016 r. – 31 grudnia 2022 r.

Cel główny - rozwój, aktywizacja, ekonomizacja Sektora Ekonomii Społecznej (SES) w subregionie południowym woj. świętokrzyskiego poprzez działania animacyjno-inkubacyjne, doradcze, usługi, szkolenia i szerokie wsparcie finansowe, niefinansowe skierowane do os. fizycznych, w tym zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym i osób z niepełnosprawnościami, JST, sektora pozarządowego, PES/PS oraz środowiska Biznesu i Mediów.

„Klucz do lepszej edukacji – wsparcie szkół podstawowych w gminie Bodzentyn”

Instytucja przyznająca dotację: Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego

Oś Priorytetowa 8 Rozwój edukacji i aktywne społeczeństwo

Działanie 8.3 Zwiększenie dostępu do wysokiej jakości edukacji przedszkolnej oraz kształcenia podstawowego, gimnazjalnego i ponadgimnazjalnego

Poddziałanie 8.3.2. Wsparcie kształcenia podstawowego w zakresie kompetencji kluczowych (projekty konkursowe)

Celem głównym projektu jest podniesienie kompetencji kluczowych oraz rozwój nauczania opartego o eksperyment i narzędzia TIK wśród 180 uczniów (81K i 99M) czterech szkół podstawowych dla których Gmina Bodzentyn jest organem prowadzącym, poprzez odbycie zajęć matematycznych, językowych, ICT i umiejętności uczenia się oraz przez uzupełnienie kwalifikacji zawodowych przez 12 nauczycieli (10K i 2M) w zakresie stosowania technologii informacyjnych na lekcjach do końca VI 2018 r.

„Aktywna integracja w województwie świętokrzyskim”

Oś Priorytetowa 9 Włączenie społeczne i walka z ubóstwem

Działanie 9.1 Aktywna integracja zwiększająca szanse na zatrudnienie

Wnioskodawca/Partner: Asystent Unijny Adrian Kocyła (Lider), Fundacja Centrum Europy Lokalnej (Partner), Powiat Kielecki/Powiatowy Urząd Pracy w Kielcach (Partner)

Instytucja Zarządzająca/Ogłaszająca konkurs/Przyznająca dotację:

Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego

Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego z siedzibą w Kielcach

Cel projektu: Aktywna integracja osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym poprzez wzmocnienie ich szans na zatrudnienie

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 12-13 grudnia 2019 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, komisja rewizyjna oraz pozostali pracownicy w terminie 8-9 stycznia 2020 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 14-15 stycznia 2020 r.

BECZKA ZASOBÓW I PROBLEMÓW FUNDACJI CENTRUM EUROPY LOKALNEJ

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego - środki UE, EFES, BUR, Krajowy Fundusz Szkoleniowy, zwroty pożyczek, 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

Świętokrzyski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (subregion południowy); Zmień rzeczywistość wybierz zawód!, Akademia Kreatywności – Twórcze dziecko, aktywni rodzice, Z sukcesem Ci do twarzy, Młodzieżowy Inkubator Przedsiębiorczości, Młoda Rzeczpospolita Polska, PWO Mój nowy zawód w zielonej gospodarce, Szkoła Kluczowych kompetencji, Europejskie kompetencje, Pozytywnie skomunikowani, Kompetencje językowe i komputerowe bramą do sukcesu, Świętokrzyska Sieć Współpracy, Rozwój usług zdrowotnych w Woj. Świętokrzyskim, Po zdrowie w Świętokrzyskie, Rekonstrukcje historyczne, Mamai tata idą do pracy, ok. 10 projektów z zakresu szkolnictwa zawodowego, gimnazjalnego i podstawowego.

PARTNERZY – PODMIOTY WSPÓŁPRACUJĄCE

Zespół Szkół im. St. Staszica w Staszowie, Organizacja Community Service Volunteers z Wielkiej Brytanii, Firma Handlowo Usługowa KONCEPT Ryszard Szostak, Gimnazjum im. Jana Pawła II w Łopusznie, Ogólnokształcące Liceum w Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych nr 5 w Łopusznie, Grono Targowe Kielce, Świętokrzyskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Stowarzyszenie Integracji i Rozwoju, Świętokrzyskiego Centrum Innowacji i Transferu Technologii Sp. z o.o., Agencja konsultingowo szkoleniowa Fusion Design, Stowarzyszenie PROREW, Fundacja Pomocy Osobom Niepełnosprawnym „Złote Serce”, Wyższa Szkoła Ekonomii Prawa i Nauk Medycznych, Ochotnicza Straż Pożarna w Ocieszkach, Punkt Przedszkolny „Nutki” Anna Rynkowska-Jasztal, Technikum i Zasadniczej Szkoły Zawodowej z Zespołu Szkół w Ożarowie, Caritas Diecezji Kieleckiej, Świętokrzyski Oddział Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, Gimnazjum im. mjr. Jana Piwnika „Ponurego” w Bodzentynie, Gmina Suchedniów, Urząd Gminy Łagów.

Fundacja Centrum Europy Lokalnej

ROLA Fundacji CEL W ŚRODOWISKU ?

- aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych,
- wsparcie dla innych organizacji w pozyskiwaniu środków finansowych,
- wsparcie edukacji w województwie świętokrzyskim,
- Fundacja CEL jako organizacja rozwijająca Ekonomię Społeczną w Kielcach i Polsce
- Sprawdzony partner wspierający organizacje pozarządowe
- Profesjonalność w pozyskiwaniu oraz wdrażaniu projektów
- zaspakajanie potrzeb indywidualnych i społecznych
- propagowanie przedsiębiorczości i aktywizacji zawodowej,
- integrowanie środowiska lokalnego.

ZASOBY LUDZKIE - zatrudnionych ponad 10 pracowników (umowy o pracę), oraz ponad 50 zleceniobiorców (umowy cywilno-prawne) w tym: 1 księgowa, 2 Kierowników Projektu, 1 specjalista ds. rozliczeń, kadra Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, tj. 3 doradców kluczowych ds. ekonomii społecznej, doradca biznesowy, animator, specjalista ds. zamówień publicznych, 3 wolontariuszy, a ponadto: Uczestnicy Projektów bieżących i zrealizowanych, Przedsiębiorcy.

ZASOBY TECHNICZNE – Lokalne w najmie: 125 m² – siedziba główna; najemca nieruchomości – Inkubator ŚOWES - 150 m² (Jędrzejów), własny sprzęt komputerowy, tj. 10 szt. laptopów, drukarki własne 3 szt., rzutnik multimedialny 2 szt., 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 Instytucji Szkoleniowych, 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, 1km 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.

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? - środki na rachunku bieżącym: około 300 tys zł (w tym lokaty), bieżące koszty pośrednie.

REALIZOWANE DZIAŁANIA OPRÓCZ PROJEKTÓW

- Udział w Regionalnym Komitecie Rozwoju Ekonomii Społecznej,
- Sieciowanie Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej
- Udział w spotkaniach z przedsiębiorcami
- Udział w spotkaniach z grupami tematycznymi w Regionalnym Ośrodku Polityki Społecznej
- Dofinansowanie z Krajowego Funduszu Szkoleniowego
- Dofinansowanie z Bazy Usług Rozwojowych
- Członkostwo w: Federacji Forum Wiedzy – Inicjator oraz współzałożyciel, Świętokrzyskiej Sieci Współpracy – Inicjator oraz współzałożyciel, Polskim Związku Pracodawców Prywatnych Handlu i Usług Lewiatan;
- Świętokrzysko – Podkarpackiego Klastra Energetycznego;
- Centralnej Izby Gospodarczej InnoTech;
- Izby Gospodarczej Grono Targowe Kielce;
- Polskiej Sieci Fundacji im. Anny Lindh

LOKALNE WYCIEKI – STRATY

- brak konsekwentnego zarządzania,
- niewykorzystany potencjał do współpracy z klientami projektowymi
- nie diagnozowanie potrzeb klientów oraz sympatyków Stowarzyszenia – nie znając potrzeb nie stworzymy dobrej oferty szkoleniowej, doradczej itp.
- brak oferty komercyjnej dla około 20 Podmiotów Ekonomii Społecznej założonych w ramach wsparcia dotacyjnego od 2014 r.,
- brak oferty komercyjnej dla Jednostek Samorządu Terytorialnego,
- zasoby ludzkie,
- koszty pośrednie (opłaty)
- brak własnego lokalu (opłaty najmu)
- 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, zaplecze przygotowane do prowadzenia spotkań i warsztatów; 2. Otwartość na działania na obszarze całego województwa; 3. Potencjał personalny – Fundacja CEL zatrudnia ludzi aktywnych i zaangażowanych w wielu płaszczyznach, mających rozmaite zainteresowania, a także posiadających bardzo duże kwalifikacje i doświadczenie zawodowe (profesjonalizacja kadr); 4. Kadra może realizować pasję oraz zainteresowania w ramach zleconych zadań i obowiązków; 5. Kadra ma warunki do rozwoju poprzez cykliczne szkolenia, kursy, studia podyplomowe itp.; 6. Duża rozpoznawalność w lokalnym środowisku NGO's, 7. Doświadczenie w pisaniu i realizacji projektów; 8. Know how; 9. Dobra współpraca z innymi instytucjami i podmiotami ekonomii społecznej (JST, OPS, szkoły, NGO, spółdzielnie socjalne itp.); 10. Bardzo duża baza klientów – firm, podmiotów ekonomii społecznej, którzy powstaali w ramach projektów dotacyjnych – dla których możliwe jest stworzenie oferty komercyjnej.	1. Niski poziom współpracy z sektorem prywatnym (biznesem); 2. Brak badania potrzeb klientów oraz sympatyków Fundacji w celu stworzenia indywidualnych ofert szkoleniowych, doradczych itp.; 3. Problemy komunikacyjne między członkami i pracownikami Fundacji; 4. Brak wypracowanych harmonogramów działania; 5. Źródło finansowania działań w zdecydowanej większości ze środków projektowych.

	Szansa	Zagrożenia
Zewnętrzne (cechy otoczenia)	1. Weryfikowanie i aktualizowanie posiadanych baz klientów Fundacji; 2. Badanie potrzeb i oczekiwań klientów w celu stworzenia dla nich indywidualnych ofert komercyjnych; 3. Organizowanie i prowadzenie szkoleń komercyjnych oraz doradztwa dla sektora prywatnego, 4. Organizowanie i prowadzenie szkoleń komercyjnych oraz doradztwa dla sektora biznesowego, 5. Organizowanie cyklicznych spotkań pracowników Fundacji w celu omówienia najważniejszych spraw organizacji	1. Możliwość pojawienia się nowej konkurencji (OWES); 2. Brak pracy po zakończeniu realizacji projektów współfinansowanych ze środków europejskich; 3. Osłabienie kondycji organizacji poprzez niereagowanie na problemy w odpowiednim czasie; 4. Zagrożenie wynikające z braku zasobów personalnych do realizacji konkretnych zadań, wymagających odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia; 5. Niepowodzenia w zakresie pozyskiwania finansowych środków zewnętrznych; 6. Niski poziom świadomości społecznej i postawa w zakresie możliwości rozwiązywania problemów lokalnych;

c) **METAPLAN Fundacji Centrum Europy Lokalnej na lata 2020-2025**

DIAGNOZA – METAPLAN ROZWÓJ FUNDACJI CENTRUM EUROPY LOKALNEJ W LATACH 2020-2025	
JAK JEST? - Rodzinna, przyjazna atmosfera; - Dużo spotkań integracyjnych; - Wzajemna pomoc; - Możliwość rozwoju przez uczestnictwo w szkoleniach; - Stosowany jest elastyczny czas pracy; - Praca z różnorodnym klientem – grupami docelowymi przez co można się wiele nauczyć; - Brak systematycznych spotkań pracowników z Zarządem – np. raz w tygodniu; - Brak perspektyw na stałe źródła dochodu po zakończeniu projektów; - Słaba wewnętrzna komunikacja; - Brak jest jasnego komunikatu pomiędzy pracownikami – kilka osób czasami robi to samo.	JAK POWINNO BYĆ? - Zarząd ma czas skupić się na działaniach strategicznych i planowaniu działań, a nie na błahych, które powinni realizować pracownicy; - Wykorzystanie potencjału organizacji do tworzenia wizerunku na zewnątrz/ chwalenie się osiągnięciami na zewnątrz - Stała oferta szkoleniowo-doradcza dla JST, biznesu, III sektora i sektora ES w formie działalności odpłatnej lub działalności gospodarcze na wolnym rynku. - Wprowadzanie ofert szkoleń i doradztwa - występowanie w przetargach organizowanych przez JST lub realizowane w ramach zasady konkurencyjności – wszystko na wolnym rynku, - Wykorzystanie potencjału ludzi i organizacji do tworzenia wizerunku na zewnątrz/ chwalenie się osiągnięciami na zewnątrz, - Dobra komunikacja, wspólne odprawy pracowników z zarządem – co tydzień - z informacjami co się dzieje? Jakie są problemy? - Dobre perspektywy stałego źródła finansowania
DLACZEGO NIE JEST TAK JAK POWINNO BYĆ? - Zarząd często nie dzieli się pracą, nie deleguje zadań do pracowników, - Niewykorzystane szanse marketingowe za pośrednictwem stworzonej bazy klientów, - Brak systematycznego przeglądu zadań do zrobienia przez osoby realizujące projekty i pracowników w tych projektach, - Brak jest jasnego komunikatu, że jest sprawa do załatwienia, nie słuchamy się wzajemnie.	WNIOSKI DO REALIZACJI I OSOBY ODPOWIEDZIALNE ZA REALIZACJĘ: - Zarząd organizuje 1 raz w tygodniu bieżące odprawy z wszystkimi pracownikami – przydział pracy, delegowanie zadań, omawianie bieżących problemów i szukanie rozwiązań wspólnie z całą kadrą, - Wspólne wypracowanie pomysłów: Zarząd + pracownicy na działalność zarobkową komercyjną Fundacji, wykorzystanie wszystkich zasobów Fundacji w postaci trenerów, coachów i mentorów, ekspertów np. prawa, finansów itp. w ofercie szkoleniowej lub doradczej na zewnątrz, która mogłaby przynosić satysfakcjonujące dochody jako np. działalność odpłatna lub działalność gospodarcza.

II PLANOWANIE DZIAŁAŃ FUNDACJI CENTRUM EUROPY LOKALNEJ NA LATA 2020-2025.

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

Działamy na rzecz generowania pozytywnych zmian społecznych w obszarach związanych ze swoją działalnością. Największym kapitałem Fundacji Centrum Europy Lokalnej są ludzie którzy ją tworzą - pełni pasji, pomysłów, energii i zaangażowania.

Podajemy szereg inicjatyw na rzecz wspierania procesu edukacji zarówno osób młodych jak i dorosłych. Poprzez współpracę międzynarodową możemy transferować najlepsze rozwiązania na grunt lokalny. Realizujemy również projekty proekologiczne. Prowadzimy swoje działania na wielu płaszczyznach i kierujemy je do różnych grup odbiorców.

2. WIZJA ROZWOJU ORGANIZACJI.

WIZJA FUNDACJI

Silna, stabilna i dobrze rozwinięta organizacja, działająca na rzecz szeroko pojętej ekonomii społecznej, aktywizacji zawodowej oraz rozwoju przedsiębiorczości, której działalność opiera się na współpracy partnerów z różnych sektorów. W 2025 roku Fundacja CEL jest liderem III sektora i tworzenia oraz wspierania przedsiębiorczości i przedsiębiorczości społecznej.

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 2020	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 01.04.2020 – nadal (na bieżąco)	Środki własne Fundacji	Strona www Funpage na facebook`u
		Współpraca z mediami, przysyłanie materiałów informacyjnych.	Od 01.04.2020 – 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)	Środki własne Fundacji	Liczba ciał doradczych w których zasiada przedstawiciel Fundacji CEL
Efektywne zarządzanie organizacją	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 oceniających stosunki wewnętrzne.	Od 01-04-2020 r. do nadal	Środki finansowe Fundacji	Ilość spotkań pracowników z zarządem Ankieta oceniająca
	Opracowanie i wdrożenie systemu podnoszenia kwalifikacji	Opracowanie oferty szkoleń wewnętrznych, wspomagających kadre Fundacji w jej działalności, Kierowanie na szkolenia,	Od 01-04-2020 r. do nadal	Środki finansowe Fundacji	Oferta szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, Liczba absolwentów, którzy ukończyli różne

		kursy, warsztaty, konferencje, które przyczynią się do poprawy jakości pracy pracowników Fundacji.			formy kształcenia Liczba certyfikatów ukończenia kursów zewnętrznych, liczba konferencji, seminariów itp., w których uczestniczyła kadra Fundacji.
--	--	---	--	--	---

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 rozważą i w pełnym uzasadnieniu konieczności ich wdrażania.

5. ZAKOŃCZENIE

Niniejsza praca opracowana została w celu stworzenia strategii rozwoju Fundacji Centrum Europy Lokalnej, w której autorzy pracy są zatrudnieni w Fundacji, 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 w aktywizacji osób z niepełnosprawnościami. Nie bez znaczenia zostaje fakt, iż Fundacja CEL jest akredytowanym Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej.

W ocenie autorów pracy, aby Fundacja CEL mogła efektywnie rozwijać swój potencjał oraz posiadać jasno wyznaczone kierunki dalszych działań, nieodzownym było opracowanie kompleksowego planu jej działania w określonym czasie z wykorzystaniem posiadanych zasobów.

Praca przedstawia mocne strony Fundacji, jego aktualną sytuację wewnętrzną, ale także obrazuje przestrzeń, która pokazuje wyzwania, jakie stoją przed organizacją, niosące znaczące zmiany, aby mogła utrzymać i podnieść poziom swojego udziału w lokalnym i regionalnym rynku. Opracowana strategia rozwoju ma za zadanie pomóc Fundacji CEL uzyskać w 2025 r. miano lidera III sektora oraz wspierania edukacji i przedsiębiorczości społecznej.

6. BIBLIOGRAFIA

1. Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego na lata 2012-2020 (Uchwała Sejmiku Nr XVI/296/12 z dnia 26.01.2012 r).
2. Strategia Polityki Społecznej Województwa Świętokrzyskiego na lata 2012-2020 (Uchwała Sejmiku Nr XXVI/480/12 z dnia 28.12.2012 r.)
3. Wojewódzki Program Przeciwdziałania Wykluczeniu Społecznemu na lata 2018-2023 (Uchwała Nr III/46/18 Sejmiku Województwa Świętokrzyskiego z dnia 28 grudnia 2018 r.)
4. Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020 –
5. Program Rozwoju Ekonomii Społecznej Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku (Uchwała Nr XXI/308/16 Sejmiku Województwa Świętokrzyskiego z dnia 21 marca 2016r.) .
6. Statut Fundacji Centrum Europy Lokalnej.
7. Andrews, Kenneth R. "The concept of corporate strategy". Richard D. Irwin Publishing, Homewood 1971.
8. Certo Samuel C., Peter Paul J. "*Strategic management*". Random House, New York: 1988.
9. Domański Jarosław. „Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce”. Oficyna Wolter Kluwer, Warszawa 2010.
10. Penc-Pietrzak Iwona. „*Strategie biznesu i marketingu*”. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002.
11. Thompson Arthur A., Strickland Alonzo, J. "*Strategic management: concepts and cases*". McGraw-Hill/Irvin, Boston 2001.