



FRANCZYZA SPOŁECZNA
EUROPA-POLSKA-WOJEWÓDZTWO PODLASKIE

DIAGNOZA – DOBRE PRAKTYKI - WNIOSKI Z BADANIA
W RAMACH PROJEKTU „EKONOMIA SPOŁECZNEGO SUKCESU”

FRANCZYZA SPOŁECZNA
EUROPA-POLSKA-WOJEWÓDZTWO PODLASKIE

DIAGNOZA – DOBRE PRAKTYKI - WNIOSKI Z BADANIA
W RAMACH PROJEKTU „**EKONOMIA SPOŁECZNEGO SUKCESU**”

Opracowanie:
MARTA MAŁECKA-DOBROGOWSKA i MAGDALENA SKUP

Redakcja:
PIOTR KROŚNIAK

Publikacja jest rezultatem działań realizowanych w ramach projektu „Ekonomia Społecznego Sukcesu” finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Zespół redakcyjny:

Marta Małecka - Dobrogowska

Magdalena Skup

pod kierunkiem Piotra Krośniaka

Realizatorzy badania:

Adam Kamiński – dobre praktyki Franczyza społeczna w Niemczech i Wielkiej Brytanii

Agata Miastkowska - dobre praktyki Franczyza społeczna we Włoszech

Monika Kamińska – koncepcja badania oraz realizacja badań IDI i FGI

Korekta: zespół autorski

Copyright © Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych w Białymstoku

Druk i oprawa:

Alter Studio

ul. Świętojańska 8, lok. 5, 15-082 Białystok

tel./fax 85 732 01 88

e-mail: biuro@alterstudio.com.pl

Człowiek - najlepsza inwestycja



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
ROZDZIAŁ 1	
GŁÓWNE ZAŁOŻENIA RAPORTU	9
ROZDZIAŁ 2	
FRANCZYZA SPOŁECZNA W EUROPIE I POLSCE – Wybrane definicje	11
ROZDZIAŁ 3	
FRANCZYZA SPOŁECZNA W WYBRANYCH PRAKTYKACH EUROPEJSKICH	16
WŁOCHY - Le Mat – franczyza społeczna w branży hotelarskiej	16
WŁOCHY - Comunità Solidali – Welfare Italia - franczyza społeczna w usługach opiekuńczych	25
NIEMCY – CAP Markt – franczyza społeczna w handlu detalicznym	27
NIEMCY – WELLCOME – franczyza społeczna w usługach opiekuńczych	30
WIELKA BRYTANIA – CASA – franczyza społeczna w usługach opiekuńczych	31
WIELKA BRYTANIA – UNICORN – franczyza społeczna w handlu detalicznym	33
WIELKA BRYTANIA – School for Social Entrepreneurs – franczyza społeczna w usługach edukacyjnych	34
ROZDZIAŁ 4	
FRANCZYZA SPOŁECZNA W WYBRANYCH PRAKTYKACH KRAJOWYCH	36
Kawiarnia - Księgarnia „Spółdzielnia” w Lublinie	37
K-Lumet	38
ROZDZIAŁ 5	
FRANCZYZA SPOŁECZNA OZAMIA PODLASKIEGO SEKTORA EKONOMII SPOŁECZNEJ – PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADANIA	39
ROZDZIAŁ 6	
WNIOSKI I REKOMENDACJE	45
SPIS WYKRESÓW	47
SPIS TABEL	47
BIBLIOGRAFIA	47

WSTĘP

Niniejszy raport stanowi podsumowanie wyników badań zrealizowanych przez Fundację Forum Inicjatyw Rozwojowych jako etap diagnozujący możliwości wprowadzenia franczyzy społecznej w ramach projektu pod nazwą „Ekonomia Społecznego Sukcesu” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, który jest realizowany w województwie podlaskim. Franczyza społeczna jest jednym z kilku zaproponowanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego narzędzi ekonomizacji trzeciego sektora w procesie poszukiwania długotrwałych źródeł finansowania ekonomii społecznej w Polsce. Jest również obszarem badań i analiz projektu *Better Future for Social Economy* realizowanego przez pięciu międzynarodowych partnerów tego projektu - instytucje zarządzające Europejskim Funduszem Społecznym: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego z Polski oraz ich odpowiedników z Czech, Szwecji, Belgii oraz Włoch. Rozwiązania w obszarze franczyzy społecznej były eksplorowane w ramach wspomnianego projektu obok klauzul społecznych, wartości dodanej oraz instrumentów inżynierii finansowej. Wszystkie te mechanizmy służyć mają poszukiwaniu i rekomendowaniu rozwiązań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości społecznej i zatrudniania w Europie w obecnej i przyszłej perspektywie finansowej.

Niniejszy raport prezentujący wyniki badania w obszarze franczyzy społecznej jest głosem w dyskusji na temat efektywnego wsparcia podmiotów ekonomii społecznej w ich działaniach gospodarczych, a w konsekwencji włączania osób dyskryminowanych i pozostających poza rynkiem pracy.

W raporcie dokonano diagnozy jako niezbędnego etapu poprzedzającego utworzenie i adaptację, a następnie testowanie i upowszechnienie na terenie województwa podlaskiego francyz społecznych. Badanie oparto między innymi na przykładzie *Księgarnia-Kawiarni Spółdzielnia* prowadzonej przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w Lublinie. Działania te mają zostać zakończone do października 2014r. Stworzenie mechanizmu replikacji rozwiązań biznesowych, w zamiarach Fundacji Forum Inicjatyw Rozwojowych, może przyczynić się do zapewnienia długookresowych źródeł finansowania instytucji otoczenia sektora ekonomii społecznej oraz spółdzielni socjalnych w regionie.

Raport ten składa się z 6 rozdziałów. Pierwszy rozdział prezentuje główne założenia raportu oraz opisuje zastosowane metody badawcze. Drugi rozdział stanowi prezentację wyników analizy desk research. W rozdziale trzecim i czwartym przedstawiono dobre praktyki europejskie, w kolejnych natomiast zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego wśród przedstawicieli podlaskich instytucji otoczenia ekonomii społecznej oraz podmiotów ekonomii społecznej. W ostatnim rozdziale zamieszczono wnioski i rekomendacje.

ROZDZIAŁ 1

GŁÓWNE ZAŁOŻENIA RAPORTU

Celem badania diagnostycznego była analiza możliwości wdrożenia modelu franczyzy społecznej jako jednego z modeli długookresowych źródeł finansowania podmiotów ekonomii społecznej (PES) w województwie podlaskim.

Działania w projekcie „Ekonomia Społecznego Sukcesu” zaprojektowane zostały w taki sposób, by jak najlepiej odpowiadać na realne problemy podlaskiego środowiska ekonomii społecznej. Wśród nich wyróżnić można między innymi brak wypracowanych i utrwalonych wzorców biznesowych działania podmiotów ekonomii społecznej na Podlasiu. Powstające podmioty nie mają pomysłu biznesowego na trwałe działanie, wielokrotnie powtarzają najczęściej sprawdzone modele działania na rynku świadcząc zbliżone typy usług. Poważnym problemem jest brak zaufania instytucji otoczenia sektora ekonomii społecznej (IOSES) do działalności PES, którego konsekwencją jest brak między nimi trwałej współpracy. Poważnym problemem są również wciąż słabo rozwinięte kadry podmiotów ekonomii społecznej, pomimo działań szkoleniowo-doradczych skierowanych do PES, dostępnych w ostatnim czasie między innymi dzięki projektom w priorytecie VII POKL. Budowanie świadomości gospodarczej, znajomości rynku, inicjatywy przedsiębiorczej wymaga silniejszej współpracy podmiotów oraz ich otwartości na wyzwania, jakie stawiane są przed ekonomią społeczną w Europie i Polsce, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że ekonomia społeczna staje się znaczącym elementem polityki zatrudnieniowej na europejskim rynku pracy.

Powyższe problemy zostały zdefiniowane w odniesieniu do całego projektu. Pierwszy jego etap – diagnoza - służyć ma przede wszystkim przedstawieniu wyników analizy najważniejszych aspektów związanych z planowanym wdrażaniem modelu. W związku z tym, celem badań było zbadanie możliwości wdrożenia modelu franczyzowego w województwie podlaskim. Towarzyszyła temu analiza doświadczeń, jak również uwarunkowań społecznych i gospodarczych franczyzy społecznej, obecnej coraz częściej w politykach zarówno europejskich, jak i krajowych. W niniejszym raporcie zaprezentowano aspekty definicyjne franczyz społecznych, jak również wyniki analizy praktyk franczyzy społecznej w wybranych krajach Europy – Wielkiej Brytanii, Włoszech, Niemczech oraz doświadczenia Polski w tym zakresie. Celem ogólnym badania było również dostarczenie zespołowi koordynującemu realizację projektu informacji na temat poziomu wiedzy oraz gotowości podmiotów ekonomii społecznej w województwie podlaskim do współpracy w ramach testowania i wdrażania modelu. W ostatniej części niniejszego opracowania przedstawiono wnioski z badania środowisk podlaskich podmiotów ekonomii społecznej, ich diagnozę oraz gotowość do adaptacji (kulturowej i ekonomicznej) dobrych praktyk franczyz społecznych w województwie podlaskim.

W ramach badania połączono różne metody badawcze (triangulacja), co umożliwiło rozpoznanie badanych zdarzeń z różnych perspektyw.

Wśród metod przewidzianych w ramach badania wykorzystano analizę danych zastanych (desk reaserch). Metoda ta umożliwiła zebranie oraz prezentację dostępnych informacji, celem zdefiniowania głównych cech charakteryzujących franczyzę społeczną oraz przybliżenia modeli franczyzy społecznej w wybranych krajach europejskich – Włoszech, Niemczech oraz w Wielkiej Brytanii. Analiza została również uzupełniona o przykłady z Polski, w tym model franczyzy społecznej wdrażany przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP).

Do weryfikacji założeń projektu wykorzystano również metodę wywiadów (*IDI – Individual in Depth Interview*) z kadrą podmiotów ekonomii społecznej oraz instytucji otoczenia sektora ekonomii społecznej. Dzięki tej metodzie możliwe było uzyskanie odpowiedzi zindywidualizowanych i ściśle osadzonych w kontekście danego podmiotu ekonomii społecznej, co w znaczący sposób wpłynęło na poszerzenie wiedzy związanej z tematem badania.

Następnie przeprowadzono Zogniskowany Wywiad Grupowy (*Focus Group Interview*). Dzięki wspólnej dyskusji grupy osób reprezentujących sektor ekonomii społecznej podjęto próbę wyjaśnienia oraz zrozumienia zjawiska, jakim jest franczyza społeczna, jednocześnie podkreślając znaczenie motywacji, postaw, zachowań uczestników badania bez intencji wyrażania badanej rzeczywistości w sposób liczbowy i czysto opisowy. Osoby uczestniczące w dyskusji stymulowały się wzajemnie, inspirowały, jak również prowokowały do wyrażania opinii i konstruowania pomysłów.

W pierwszym etapie realizacji projektu udział wzięli przedstawiciele podlaskich podmiotów ekonomii społecznej (spółdzielnie socjalne, organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą) oraz instytucje otoczenia sektora ekonomii społecznej, wśród nich jednostki samorządu terytorialnego, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej oraz francyzodawca. Podobne kryteria doboru zachowano podczas doboru respondentów i respondentek do badania fokusowego zrealizowanego w ramach projektu.

ROZDZIAŁ 2

FRANCZYZA SPOŁECZNA W EUROPIE I POLSCE – wybrane definicje

Franczyzę można zdefiniować jako pewnego rodzaju umowę licencyjną. Angielski termin „to franchise” oznacza udzielenie przez jedną firmę innej firmie zezwolenia na sprzedaż dóbr lub świadczenie usług na określonym terytorium. W Europie i w Polsce stosuje się węższe rozumienie pojęcia franczyzy.

Franczyzą nazywa się długookresową, stałą umowną współpracę między niezależnymi przedsiębiorcami, podczas której francyzodawca przekazuje francyzobiorcy wiedzę na temat prowadzenia firmy i używa swojej marki.

W wąskim znaczeniu oznacza on umowę dystrybucyjną uzupełnioną o prawo używania przez dystrybutora znaku handlowego producenta. W szerszym pojęciu jest to umowa, na mocy której jedna strona przekazuje prawo posługiwania się jej nazwą handlową drugiej stronie, udziela jej wsparcia i porad w prowadzeniu przedsiębiorstwa oraz nadzoruje jej działalność z zachowaniem odrębności obu stron¹.

Według Barbary Pokorskiej, najbardziej znane definicje znajdują się w dwóch typach uregulowań: w kodeksach etycznych stowarzyszeń (związków) franczyzy oraz prawie antymonopolowym². Europejski Kodeks Etyczny Franczyzy definiuje franczyzę jako system marketingu dóbr, usług i technologii, oparty na ścisłej i ciągłej współpracy między prawnie i finansowo odrębnymi przedsiębiorstwami, francyzodawcą i jego francyzobiorcami, w ramach której francyzodawca nadaje swym francyzobiorcom prawo, a także nakłada obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z koncepcją francyzodawcy. Prawo to upoważnia i obliuguje każdego francyzobiorcę, w zamian za bezpośrednie lub pośrednie świadczenie finansowe, do wykorzystania nazwy handlowej, znaku towarowego lub znaku usługowego, know-how, metod handlowych i technicznych, systemów proceduralnych i innych praw własności przemysłowej lub intelektualnej, przy zapewnieniu stałej pomocy handlowej i technicznej w ramach i na czas trwania pisemnej umowy franczyzy, zawartej w tym celu między stronami.

Również precyzyjną definicję franczyzy przedstawia Polska Organizacja Francyzodawców³ wskazując iż przyjmuje się, że cechami wyróżniającymi franczyzę, oprócz cech wskazanych w Kodeksie Etyki Udzielania Franczyzy są między innymi:

1. trwały, kontraktowy stosunek umowny łączący francyzodawcę i francyzobiorcę, z którego wynika obowiązek francyzodawcy przekazywania francyzobiorcy „know-how” w sposób ciągły, przez cały okres obowiązywania umowy, i który nakłada na francyzobiorcę obowiązek uiszczenia na rzecz

1 www.franchising.pl; data dostępu: 20.03.2012r.

2 Pokorska Barbara. *Leksykon Franczyzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2002

3 www.franczyza.org.pl; data dostępu: 20.03.2012r.

francyzodawcy opłat francyzowych, lub innych świadczeń, w sposób uzgodniony pomiędzy stronami,

- niezależność gospodarcza, prawna oraz organizacyjna francyzobiorcy względem francyzodawcy (czego odzwierciedleniem na gruncie polskiego systemu prawnego jest m.in. w przypadku działalności w ramach franczyzy adresowanej do konsumentów - posiadanie własnych kas rejestrujących).

A zatem w klasycznym ujęciu franczyza to system sprzedaży towarów, usług lub technologii oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami, zwanymi: francyzodawcą i jego indywidualnymi francyzobiorcami. Franczyza jest więc systemem współpracy pomiędzy francyzodawcą, który nadaje francyzobiorcy prawa i obowiązki prowadzenia działalności zgodnie z koncepcją francyzodawcy. Według Akademii Systemów Sieciowych⁴ – organizacji profesjonalnie zajmującej się tworzeniem sieci francyzowych w Polsce oraz *European Code of Ethics for Franchising*, klasyczna franczyza opiera się przede wszystkim na umowie pisemnej, która upoważnia do korzystania z nazwy handlowej francyzodawcy, jego znaku towarowego lub usługowego, know-how, metod prowadzenia działalności gospodarczej, wiedzy technicznej, systemu postępowania i innych praw własności intelektualnej lub przemysłowej⁵.

Podsumowując **francyzodawca to podmiot, która udostępnia francyzobiorcy na podstawie umowy (licencji) prawo do korzystania przez francyzobiorcę z pełnego konceptu biznesowego określonego na przykład w księdze francyzowej, w tym m.in. z identyfikacji wizualnej francyzodawcy (logo, symbole), patentów, know-how, koncepcji i techniki prowadzenia określonej działalności gospodarczej z zachowaniem stosowanego przez niego zewnętrznego i wewnętrznego wyposażenia pomieszczeń, sposobu prowadzenia przedsięwzięcia zgodnie ze standardem określonym w księdze francyzowej.**

W zamian francyzodawca otrzymuje opłatę licencyjną (jednokrotną; procentowo od obrotu) i/lub inną określoną umową wzajemność w przypadku świadczenia na przykład dodatkowych usług na rzecz francyzobiorcy.

W świetle przedstawionych powyżej założeń dotyczących franczyzy rodzi się wiele pytań związanych z francyzą społeczną. W Europie od kilkunastu lat obserwowany jest rozwój modelowych przykładów przedsiębiorczości społecznej, które replikowane są również w oparciu o podejście francyzowe, między innymi we Włoszech (sieć hoteli Le Mat), w Szwecji (domy przejściowe Villa Vägen ut!), Wielkiej Brytanii (usługi opieki Care and Share Associates - projekt prowadzony przez Sunderland Home Care Associates Limited) czy w Niemczech (sieć supermarketów CAP).

Podstawową różnicą pomiędzy francyzą „komercyjną” a społeczną jest społeczny wymiar prowadzonych działań oraz fakt, iż francyzodawca nie czerpie korzyści finansowej z udzielenia francyzobiorcy wiedzy (licencji), w sposób przyjęty dla mechanizmu franczyzy komercyjnej. Mając na uwadze koncept przedsięwzięcia, charakter działalności czy typ francyzodawcy, autorzy niniejszego opracowania przygotowali poniższe zestawienie przykładowych cech charakteryzujących franczyzy społeczne w Europie.

⁴ www.arss.com.pl; data dostępu: 20.03.2012r.

⁵ „European Code of Ethics for Franchising”; www.eff-franchise.com; data dostępu: 20.03.2012r.

1. Adaptacja do warunków lokalnych

Niektóre z modeli franczyzy społecznej, prezentowane m.in. podczas konferencji w Londynie (18.10.2011 – *European Social Franchising Conference 2011*, organizowanej przez *European Social Franchising Network*) polegają na współpracy podmiotów i przekazywaniu przez francyzodawcę wiedzy oraz know-how francyzobiorcy, bez pobierania jakichkolwiek opłat licencyjnych, które stanowiłyby dochód francyzodawcy we franczyzie komercyjnej. W takim ujęciu francyzodawca społeczny nie czerpie bezpośrednich korzyści finansowych ze wspierania francyzobiorcy. Francyzobiorca społeczny korzysta natomiast z marki, modelu funkcjonowania biznesowego, doświadczenia, wiedzy i metody działania francyzodawcy. Działalność francyzobiorcy traktowana jest jako sposób na rozszerzenie działalności francyzodawcy oraz tylko pośrednie zwiększanie przychodów francyzodawcy (na przykład promocja marki). Bardzo istotnym elementem takiego modelu franczyzy społecznej jest fakt, iż francyzobiorca, występując jako partner francyzodawcy, **nadaje swój „lokalny” kontekst adaptowanej franczyzie.** Taki model dopuszcza modyfikację pierwotnej franczyzy i dostosowywanie jej do kontekstu lokalnego. Każda forma modyfikacji następuje jednak w porozumieniu z francyzodawcą.

2. Franczyza społeczna jako replikacja „podejścia”

Cechą franczyzy społecznej w tym typie jest wykorzystywanie określonego konceptu biznesowego/ modelu organizacyjnego/podejścia do rozwoju społecznego przez organizacje będące w procesie rozwoju. Takie organizacje tworzą więc kolejne jednostki organizacyjne w wielu różnych lokalizacjach, które są definiowane i traktowane jako franczyza społeczna. Wyróżnia je często brak oddzielnej osobowości prawnej powstających oddziałów lub/i zależność wobec „organizacji-matki”. Istotą tego typu działań jest replikowanie sprawdzonego modelu w tworzonych przez siebie kolejnych jednostkach zależnych. „Replikacja podejścia” nie wymaga posiadania sformalizowanych licencji czy podręczników francyzowych, zakłada natomiast przekazywanie sobie konkretnych sposobów działania, czego przykładem może być model podejścia do pomocy osobom wykluczonym. Doskonale ilustruje ten model działalność Fundacji Barka, rozpoznawalnej w Europie jako model franczyzy społecznej. BARKA zainicjowała budowanie sieci wspólnot osób wykluczonych, by przejść do tworzenia pod wspólną marką organizacji i przedsiębiorstw społecznych, w których wykorzystane są wypracowane przez Fundację metody pracy z osobami wykluczonymi społecznie⁶.

3. Współwłasność franczyzy społecznej

We francyzach komercyjnych własność znaku towarowego leży wyłącznie w rękach francyzodawcy. W ramach franczyzy społecznej możliwa jest również sytuacja, w której znak towarowy staje się własnością francyzobiorców. Mogą oni tworzyć konsorcjum, które jednocześnie działa jako francyzodawca, dostosowując komercyjne metody francyzowe do potrzeb przedsiębiorców społecznych. Ten sposób działania jest procesem oddolnym, ponieważ wszyscy francyzobiorcy (członkowie) przyczyniają się do prowadzenia przedsię-

⁶ www.barka.org.pl; data dostępu: 22.03.2012r.

biorstwa zaś organizacje są zbiorowymi właścicielami marki⁷. Zadaniem właścicieli jest rozwój wartości marki poprzez wdrażanie modelu, jak również przez rozwijanie systemu franczyzowego. Każdy franczyzobiorca z pomocą organizacji centralnej opracowuje swój własny podręcznik, do którego przestrzegania zobowiązani są poszczególni członkowie. Przykładem tak skonstruowanej franczyzy społecznej jest sieć hoteli Le Mat.

4. Franczyza społeczna ze względu na typ usług / model zatrudnieniowy

Franczyzę społeczną definiować można również na podstawie typu i specyfiki oferowanych usług, takich jak np. opieka nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi czy chorymi psychicznie. Przykładem tego typu franczyzy społecznej jest działalność Welfare Italia, której właścicielem jest Comunità Solidali. Model może również wyróżniać się modelem zatrudnieniowym charakterystycznym dla np. przedsiębiorstw społecznych, jak choćby Szwajcarski Lumet – franczyza społeczna zajmująca się produkcją rozpałki ekologicznej, zatrudniająca przy produkcji osoby z niepełnoprawnością psychiczną.

5. Współdziałanie niezależnych podmiotów

Inną możliwością działania w ramach franczyzy społecznej jest zawarcie umowy franczyzowej bez przepływu środków finansowych pomiędzy franczyzobiorcą społecznym a franczyzodawcą. W takim przypadku podmioty są finansowane przez donatorów publicznych (instytucje publicznej pomocy społecznej) lub prywatnych (fundacje, stowarzyszenia). Chociaż nie ma tutaj klasycznej opłaty franczyzowej, franczyzobiorca jest stroną umowy. Franczyzobiorca, aby skorzystać z wiedzy i reputacji franczyzodawcy, musi wypełnić pewne standardy ustalone przez franczyzodawcę, uczestniczyć w systemie wymiany wiedzy i doświadczeń oraz partycypować w rozwoju systemu. Taki model ilustruje niemiecka franczyza Wellcome, zajmująca się wsparciem dla matek po porodzie.

6. Odpłatna licencja

Również w przypadku franczyzy społecznej możemy mówić o sprzedaży licencji franczyzobiorcy. Licencjobiorca wnosi opłatę za franczyzę, może także płacić określony procent rocznego obrotu. Co niezwykle ważne w tym rozwiązaniu, franczyzodawca przekazuje licencję bez szczególnego faworyzowania konkretnej formy prawnej przyjmującego licencję. Na przykład CAP Markt może być prowadzony zarówno przez podmioty komercyjne z udziałem osób niepełnosprawnych, jak i organizacje użyteczności publicznej zrzeszające osoby niepełnosprawne umysłowo i fizycznie w stopniu umożliwiającym realizację konkretnych działań. Ważnym natomiast warunkiem jest spełnienie wymagań określonych w umowie licencyjnej, np. zatrudnienie niepełnosprawnych, lokalizacja przedsięwzięcia, czy wizualizacja.

7. Mieszane systemy franczyzy społecznej

Celem jaki stawia przed sobą franczyzodawca w tym typie, jest stworzenie sieci przedsiębiorstw franczy-

zowych (opartych na określonych typach prawnych np. spółdzielniach socjalnych), która stanie się dzięki temu liderem w dostarczaniu określonego typu usług. Założenie to ma zostać osiągnięte poprzez solidną konkurencję dla sektora prywatnego, przy wykorzystaniu ścisłej współpracy z administracją publiczną. Franczyzodawca, oddając na własność licencję franczyzową franczyzobiorcy (osobom zatrudnionym/ członkom spółdzielni) uzyskuje większe zaangażowanie i wyższą jakość oferowanych usług, ponieważ sami pracownicy działają na swój osobisty i zawodowy sukces. Brytyjska CASA ustanawia cztery rodzaje relacji z franczyzobiorcą:

- „blokująca” mniejszość udziałów przedsiębiorstwa-matki, by zapewnić, że franczyza pozostanie w rękach jej pracowników;
- umowa licencyjna z rozróżnieniem odpowiedzialności CASA oraz franczyzobiorcy, wraz z ustanowieniem opłaty franczyzowej;
- reprezentant CASA w zarządzie franczyzobiorcy, aby zapewnić zarówno kontrolę, jak i wsparcie;
- akcjonariat pracowniczy, aby zapewnić dobre zarządzanie w poszczególnych firmach biorących udział we franczyzie.

Franczyza społeczna wykorzystuje opisane powyżej mechanizmy dla podejmowania działań o charakterze gospodarczym. Służą one jednocześnie realizacji celów społecznych. Prowadzą do integracji społecznej i zawodowej osób wykluczonych społecznie, aktywizują społeczności lokalne. Franczyza społeczna nie wyklucza generowania wewnętrznych zysków, tak dla franczyzodawcy, jak franczyzobiorcy. Należy jednak pamiętać, że nie są one podstawowym i jedynym celem podejmowanych przez strony działań i w założeniu służyć mają realizacji szeroko pojętych celów społecznych.

⁷ „Opposites attract: How social franchising can speed up the growth of social enterprise. Inspire. Inspiring growth in social Europe”, publikacja dostępna na stronie www.socialfranchising.coop; data dostępu: 22.03.2012r.

ROZDZIAŁ 3

FRANCZYZA SPOŁECZNA W WYBRANYCH PRAKTYKACH
EUROPEJSKICHWŁOCHY - LE MAT
franczyza społeczna
w branży hotelarskiej

Stowarzyszenie Le Mat będące właścicielem franczyzy społecznej działa na rzecz rozwoju społecznego oraz przedsiębiorczości spółdzielni socjalnych na terenie całych Włoch. Działalność Le Mat umożliwia zdobywanie zatrudnienia przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznym oraz promuje znak towarowy Le Mat. Jest to franczyza przedsiębiorców społecznych w branży hotelowej. Zgodnie z włoskim prawem Le Mat jest przedsiębiorstwem społecznym. Jako takie rozpoczęło swoją działalność w ramach projektu EQUAL, który zrzeszał 24 partnerów, głównie niewielkie organizacje. Wśród nich znajdowały się firmy społeczne z branży hotelarskiej, osoby niepełnosprawne i ich rodziny, organizacje hotelarskie, eksperci i ekspertki z dziedziny biznesu, społeczności lokalne i ich władze, banki oraz instytucje finansowe, spółdzielnie socjalne. Partnerzy pochodzili z niemal wszystkich regionów Włoch. Dodatkowo w partnerstwie znalazło się również konsorcjum spółdzielni socjalnych ze Szwecji - Vaegen Uit. Działania prowadzone w ramach projektu zapoczątkowały pierwszą europejską sieć franczyzy społecznej.

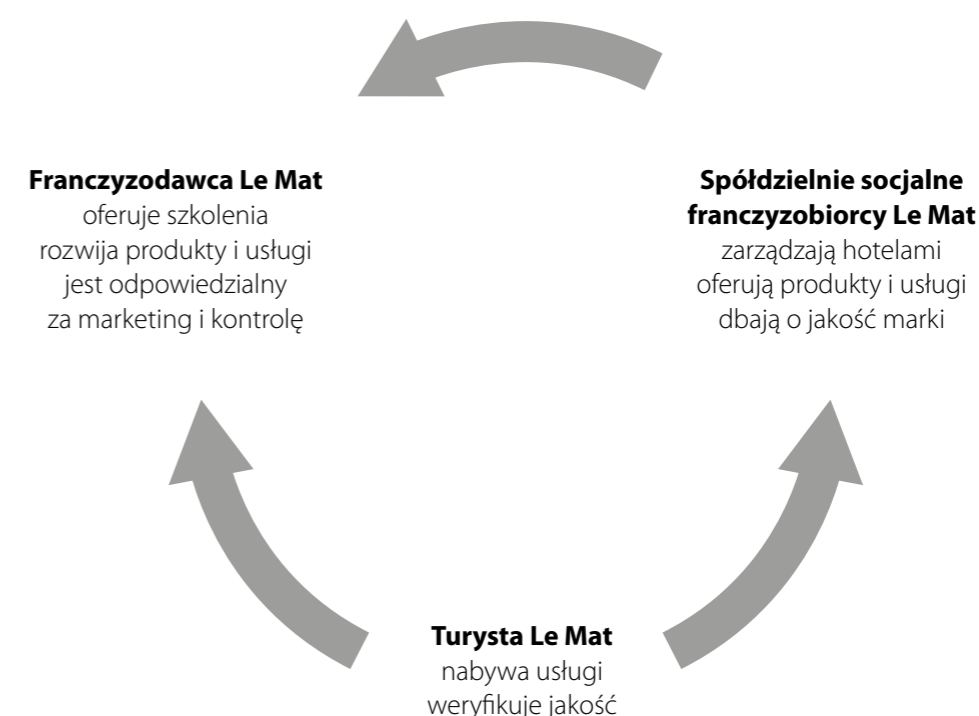
Oficjalnie Le Mat rozpoczął działalność w roku 2004 poprzez przejęcie dobrej praktyki hotelu z Triest z północno-wschodniej części Włoch. *Il posto delle fragole* (członek założyciel Le Mat) to spółdzielnia zrzeszająca między innymi młodych pacjentów oddziałów psychiatrycznych, artystów, osoby uzależnione od substancji psychoaktywnych, lekarzy i sympatyków. Spółdzielnia od końca 1980 roku prowadziła niewielki hotel o nazwie *Tritone*. Obecnie *Hotel Tritone* jest średniej wielkości hotelem, którego odbiorcami są podróżni o średnich dochodach. Hotel położony jest w dogodnej lokalizacji, ale co ważniejsze, kadra kierownicza to osoby, które mają za sobą doświadczenie wykluczenia społecznego z różnych przyczyn: np. niepełnosprawności czy uzależnień. Dobra praktyka z Triest stała się inspiracją dla pierwszej franczyzy społecznej w branży hotelarskiej. Obecnie hotel *Tritone* jest częścią sieci Le Mat.

W chwili obecnej Le Mat ma 11 oficjalnych franczyzobiorców, 10 kolejnych jest w trakcie procesu przystępowania do sieci. Wszyscy franczyzobiorcy działają w sektorze turystyki. Są to między innymi hotele lub firmy zarządzające plażami dla osób niepełnosprawnych. Stowarzyszenie Le Mat skupia osoby zaangażowane w rozwój idei zatrudniania osób w trudnej sytuacji. Promuje współpracę między różnorodnymi partnerami, upatrując w tym możliwość tworzenia miejsc pracy i aktywizacji społecznej i zawodowej coraz

liczniejszej grupy osób. W praktyce, Le Mat to sieć hoteli oraz pensjonatów prowadzonych przez spółdzielnie i firmy społeczne zatrudniające pracowników z niepełnosprawnością. Le Mat ma na celu tworzenie miejsc pracy na wysokim poziomie, z możliwością rozwoju zawodowego oraz uzyskania niezależności ekonomicznej i samodzielności życiowej pracujących w placówkach sieci osób. Dzięki stale rozwijającej się sieci franczyzobiorców realizacja tych celów jest możliwa, zaś Le Mat aktywnie wspiera swoich franczyzobiorców oferując:

- szkolenia i doradztwo w zakresie tworzenia przedsiębiorstw społecznych i spółdzielni socjalnych;
- pomoc techniczną w tworzeniu i rozwijaniu nowych spółdzielni oraz przedsiębiorstw społecznych;
- szkolenia, doradztwo i pomoc w znajdowaniu zatrudnienia, rozwój zawodowy oraz promocję zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, chorobą psychiczną, wykluczonych społecznie lub znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej;
- szkolenia i doradztwo z zakresu przedsiębiorczości;
- promocję;
- pomoc w pozyskiwaniu środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej;
- wizyty studyjne⁸.

Poniższy schemat (Wykres 1) w sposób uproszczony obrazuje podział zadań w sieci Le Mat.



Wykres 1. Podział zadań w sieci Le Mat
Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów informacyjnych Le Mat.

8 Prezentacja <http://www.slideshare.net/Le-Mat/le-mat-a-social-brand-and-franchise-system>; data dostępu: 22.03.2012r.

Działania w ramach sieci Le Mat są realizowane przy współpracy z instytucjami publicznymi, prywatnymi i społecznymi. Le Mat korzysta z umiejętności swoich członków oraz sieci konsultantów zewnętrznych. Innowacyjność działań polega na tym, iż hotele, które działają na rynku w sposób komercyjny, są jednocześnie środkiem do zapewnienia korzyści społecznych. Najistotniejszym działaniem Le Mat jest tzw. *empowerment*⁹ - rozumiane jako proces podniesienia duchowych, politycznych, społecznych i ekonomicznych zdolności jednostek i społeczności, który w tym wypadku oznacza upodmiotowienie i wzmocnienie możliwości funkcjonowania w życiu społecznym i zawodowym osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Nietypowym rozwiązaniem jest również fakt, iż pracownicy Le Mat są zarówno członkami jak i właścicielami marki i współpracują, aby osiągnąć jak najlepsze rezultaty, zarówno w działalności społecznej, jak i gospodarczej. Wśród pracowników i członków jest wiele osób, które doświadczyły wykluczenia społecznego, bezrobocia, choroby psychicznej, uzależnienia od substancji psychoaktywnych, są również osoby z niepełnosprawnością. Przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa Le Mat współdzielą procesy planowania i demokratycznego podejmowania decyzji¹⁰. Le Mat jest jedyną tak rozwiniętą i znaną franczyzą społeczną we Włoszech. Działania w tym sektorze opierają się w dużej mierze na zaufaniu społecznym oraz na wsparciu ze strony władz centralnych i lokalnych.

Jakie są czynniki sukcesu Le Mat?

Zaangażowanie i entuzjazm przedsiębiorców społecznych jest kluczowym czynnikiem rozwoju sieci. Ponadto Le Mat opracował silny model biznesowy, który zyskuje szerokie uznanie społeczne. Wartości promowane przez znak towarowy – integracja społeczna, godna praca, etyka, zrównoważony rozwój – są w coraz większym stopniu doceniane nie tylko przez propagatorów zrównoważonej turystyki, lecz również przez włoskie społeczeństwo. Rozwój idei i działania biznesowe pomogły w rozwinięciu współpracy z innymi sieciami turystycznymi takimi jak AITR (Włoskie Stowarzyszenie Odpowiedzialnej Turystyki). Innym elementem sukcesu Le Mat jest fakt, iż współpraca w ramach francyz społecznych przyniosła silne poczucie wzajemności i znaczną wartość dodaną w tym zakresie.

Odbiorcami dobrej praktyki Le Mat są różne podmioty. Są to m.in.:

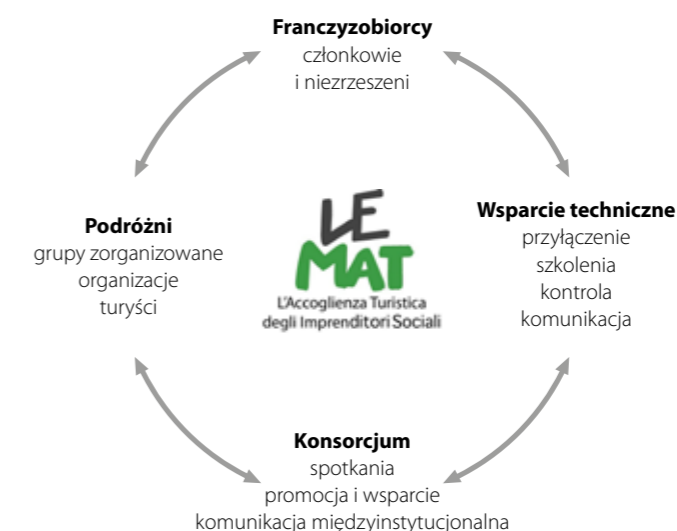
- spółdzielnie pracy lub przedsiębiorstwa społeczne chcące otworzyć hotel,
- grupy osób bezrobotnych lub osoby zagrożone utratą pracy, które chcą rozpocząć działalność gospodarczą,
- przedsiębiorstwa społeczne prowadzące nieopłacalne hotele, które chcą poprawić swoją sytuację w branży hotelarskiej,
- władze lokalne pragnące ocalić puste budynki i tworzyć miejsca pracy poprzez wspieranie przedsiębiorczości społecznej,
- stowarzyszenia osób niepełnosprawnych, mające na celu promowanie możliwości zatrudnienia dla swoich członków na dobrym poziomie,
- banki, firmy, agencje rozwoju pragnące inwestować w tym sektorze,
- hotelarze pragnący podnieść rangę swoich hoteli,
- grupy osób, które chcą być aktywne w realizacji celów Le Mat¹¹.

⁹ Wikipedia.org; data dostępu: 20.03.2012r.

¹⁰ Manifest Le Mat, www.lemat.ie; data dostępu 09.03.2012r.

¹¹ Le Mat Manual 1

Poniższy schemat (Wykres 2) obrazuje główne podmioty biorące udział w działaniach franczyzy Le Mat.



Wykres 2. Udział podmiotów we franczyzie Le Mat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów informacyjnych Le Mat.

Członkami Le Mat mogą zostać zarówno osoby fizyczne, prawne jak i jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej, które dzielą cele Stowarzyszenia i wyrażają chęć aktywnego zaangażowania. Poprzez działania własne lub wsparcie kapitałowe mogą stać się członkami Le Mat¹².

Również turyści i turystki, a więc osoby korzystające z bazy hotelowej sieci, mogą ją aktywnie wspierać. To klienci i klientki traktowani są przez Le Mat jako niezwykle ważne ogniwo w procesie kontroli jakości.

Marka Le Mat

Znak towarowy „Le Mat” został zarejestrowany na szczeblu europejskim i należy do konsorcjum Le Mat. Konsorcjum jest spółdzielnią socjalną i działa jako francyzodawca dostosowując komercyjne metody francyzowe do potrzeb przedsiębiorców społecznych. W komercyjnych francyzach własność znaku towarowego leży wyłącznie w rękach francyzodawcy. W przypadku marki Le Mat znak jest własnością francyzobiorców. Ten sposób działania jest procesem oddolnym, ponieważ wszyscy francyzobiorcy (członkowie) przyczyniają się do prowadzenia przedsiębiorstwa¹³. Organizacje są zbiorowymi właścicielami marki, członkami spółdzielni, którzy co 3 lata wybierają zarząd. Spółdzielnie i organizacje są rozlokowane w całych Włoszech i razem zatrudniają ponad tysiąc pracowników rekrutujących się spośród osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji życiowej. Właściciele Le Mat działają m.in. na Sycylii, Sardynii, w regionie Apulia, Latium, Umbrii, Toskanii, Lombardii i Wenecji. Zadaniem właścicieli jest rozwój wartości marki poprzez wdrażanie modelu Le Mat w turystyce, jak również przez rozwijanie

¹² Tamże

¹³ “Opposites attract: How social franchising can speed up the growth of social enterprise. Inspire. Inspiring growth in social Europe”, publikacja dostępna na stronie www.socialfranchising.coop; data dostępu: 22.03.2012r.

systemu franczyzowego. Każdy członek Le Mat z pomocą organizacji centralnej opracowuje swój własny podręcznik i jest zobowiązany do ścisłego trzymania się zawartych w nim procedur. Jakość usług kontrolowana jest również poprzez Stowarzyszenie Le Mat.

Współpraca z innymi organizacjami

Le Mat jest przedsięwzięciem na szeroką skalę i jest ściśle powiązane z głównymi biurami podróży, organizacjami turystycznymi oraz władzami lokalnymi. Obecnie Le Mat zrzesza 11 placówek w całych Włoszech oraz dwa hotele w Szwecji. Są to przede wszystkim 3-gwiazdkowe hotele z 30-60 miejscami, położone w pobliżu głównych miast, w dzielnicach atrakcyjnych turystycznie. Poniższa Tabela 1 przedstawia informacje na temat hoteli współpracujących w ramach franczyzy Le Mat we Włoszech:

Tabela 1. Hotele w sieci Le Mat

Nazwa franczyzobiorcy	Kontakt	Cena za pobyt	Liczba pokoi/miejsc noclegowych
Ostello di Bagnacavallo	Antico Convento di San Francesco - via Cadorna, 10, 48012 Bagnacavallo (RA)	Ceny od 23 euro (pobyt rodzinny) do 62 euro (z pełnym wyżywieniem).	19/90
SuFramura Ostello	Località Costa 19014 Framura (La Spezia)	Od 22 euro (wyżywienie własne)	2/8
Hotel Tritone	V.le Miramare 133, Trieste	Od 30 euro (w pokoju 3 osobowym) do 45 euro (pokój jednoosobowy o podwyższonym standardzie)	16
Tenuta Gucciardi - case Zaccanelli	C.da Zaccanelli, Calatafimi Segesta (TP)	30 euro za osobę (możliwe zniżki dla grup), 40-50 euro za pokój jednoosobowy	7
Ostello Suganova	Salita Nuova Ns. Signora del Monte 23/cancello, Genova 16143	Od 25 euro za osobę	23/50
Rifugio Alpino Casanova	Strada Monte Tufone, Stia 52017	15 euro/ osoba	12 pokoi
La Tana Libera Tutti	V. C. Baglioni, Cannara 06033	20-30 euro/osoba	70 miejsc noclegowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów informacyjnych Le Mat (<http://lemat.it/en/our-franchisees>; data dostępu 20.03.2012

Koszty przystąpienia do sieci Le Mat

Informacje na temat opłat związanych z przystąpieniem do sieci Le Mat dostępne są na włoskiej wersji strony internetowej sieci¹⁴. Broszura „Il Marchio e il sistema di franchising sociale” (Marka i system franczyzy społecznej) informuje, iż całkowity koszt przystąpienia do Stowarzyszenia Le Mat szacowany jest na podstawie usług, jakich franczyzobiorca będzie potrzebował od franczyzodawcy.

W praktyce, koszty przystąpienia do sieci są różne. Po dokonaniu autoewaluacji, w której potencjalny franczyzobiorca musi określić specyfikę swojej działalności, profil działania, swoje mocne i słabe strony, motywację do przystąpienia do sieci, a także przestawić dokumentację fotograficzną własnej działalności, franczyzodawca (na koszt potencjalnego franczyzobiorcy) dokonuje wizji lokalnej. Kryteria oceny lokalizacji hoteli są ściśle określone w podręczniku Le Mat.

Oprócz kosztów wizyty, potencjalny franczyzobiorca musi zapłacić dodatkowo 300 euro. Wizyta trwa co najmniej jeden dzień, a na jej podstawie opracowywany jest raport, który zawiera dalsze kroki na drodze do przystąpienia do sieci oraz koszty takiej współpracy. Koszty są bardzo różne. Nierzadko instytucje nie są w stanie pokryć kosztów szkoleń. Wówczas franczyzodawca pomaga we wnioskowaniu o takie środki. Po zakończeniu szkoleń oraz ustaleniu wspólnych celów i wartości podpisywana jest umowa. Po zawarciu takiej umowy, franczyzobiorcy są zobowiązani do uiszczania rocznej opłaty licencyjnej w wysokości 500 euro, która obejmuje wizytę studyjną franczyzodawcy. Jednym z włoskich członków konsorcjum Le Mat jest inwestor społeczny COOPFOND. Inwestor podwoił kapitał inwestycyjny, który był niezbędny do rozpoczęcia działalności Le Mat.

Korzyści dla franczyzobiorców

Małe niedoinwestowane hotele mogą skorzystać z przystąpienia do sieci Le Mat ze względu na działania promocyjne. Koszty promocji sieci są dzielone między członkami, między innymi: koszt prowadzenia strony internetowej, blogu, koszt udziału w targach. Członkowie piszą wspólnie projekty i wnioskuje o dotacje. Franczyzobiorcy korzystają również z programów szkoleniowych i warsztatów. Założeniem Le Mat jest, aby nadanie marki sprawiło, iż mniej znane instytucje stały się znane, co podkreśli ich dobre praktyki w sektorze zrównoważonej działalności turystycznej. Turystyka we Włoszech jest ważną gałęzią gospodarki. Korzystając z usług Le Mat turyści włączają się w pomoc osobom wykluczonym i dyskryminowanym. Le Mat zapewnia usługi, za które franczyzobiorcy nie muszą wносить żadnych opłat. Instytucje korzystają również pod względem dzielenia wspólnych wartości, wspierania entuzjazmu do pracy, czy dzielenia problemów.

Konkurencja

Le Mat współpracuje z wieloma instytucjami i agencjami w sektorze turystyki. Te instytucje nie konkurują ze sobą, lecz przeciwnie, wspierają Le Mat, z racji innowacyjności oferowanych przez sieć usług. Dla przy-

¹⁴ Dokument: Il Marchio e il sistema di franchising sociale Le Mat, dostępny na stronie internetowej www.lemat.it; data dostępu 20.03.2012r.

kładu, agencje turystyczne zwracają się do Le Mat z ofertą sprzedaży ich produktów, co w znacznej mierze przyczynia się do wzrostu przewagi konkurencyjnej placówek sieci.

Założenia Le Mat są na tyle innowacyjne i inspirujące, że również inne, komercyjne podmioty próbują je naśladować. Le Mat nie konkuruje z prywatnymi hotelami. Wręcz przeciwnie, współpracuje z nimi, zapewniając bardziej kompleksowy produkt, dzięki czemu również hotelarze komercyjni chcą współpracować z siecią.

Działania Le Mat są ogólnie znane, zarówno dzięki tradycyjnym narzędziom promocyjnym, jak również ze względu na fakt, iż instytucja działa już wiele lat na rynku, cieszy się zaufaniem publicznym i uznaniem ze względu na dobrą i pionierską praktykę działań społecznych.

Zapewnienie jakości

Le Mat to zrównoważona turystyka lokalna oraz innowacyjna metoda „zarządzania gościnnością”, polegająca na trosce o podróżnych, włączaniu ich w funkcjonowanie placówek i sieci, budowaniu z nimi długotrwałych, opartych na zaufaniu i budowaniu relacji. Każda franczyza społeczna Le Mat ma swój własny podręcznik jakości, który został opracowany przy udziale wszystkich pracowników i członków zespołu, a także z pomocą franczyzodawcy. Te specyficzne podręczniki ustalają zasady codziennej pracy i zarządzania. Każdy franczyzobiorca Le Mat posiada również indywidualną kartę jakości, w której goście mogą wypowiedzieć się na temat jakości oferowanych usług. Sieć dąży do tego, aby turyści byli częścią procesu oceny i rozwoju jakości. Z pomocą turystów i turystek sieć uczy się, jak być bardziej przyjazną i jak zapewnić lepszą obsługę oraz pokonać wszystkie bariery - fizyczne, psychiczne i kulturowe. Hotele noszące znak Le Mat są kompetentnie przygotowane na przyjęcie gości ze specjalnymi potrzebami: osób na wózkach inwalidzkich, osób niedowidzących, niesłyszących, z alergiami, osób starszych, które mają trudności w poruszaniu się, dzieci oraz wszystkich osób, które napotykają bariery podczas podróżowania¹⁵.

Podręczniki Le Mat

Le Mat posiada 4 szczegółowe poradniki biznesowe, które przedstawiają metodologię działań sieci. Podręczniki Le Mat to gotowe narzędzia pracy umożliwiające upowszechnianie dobrej praktyki i replikację modelu.

Pierwszy podręcznik jest wstępem do filozofii Le Mat, nakreśla on główne cechy franczyzy oraz zasady współpracy w przedsiębiorstwie społecznym. Określa kroki, które należy wykonać, aby otrzymać znak Le Mat. Mówi również o historii oraz strategii marki oraz motywuje potencjalnych nowych członków. Pierwszy podręcznik Le Mat podzielony jest na 7 części: podstawowe zasady funkcjonowania Le Mat, tło historyczne, kod etyczny, historia franczyzy w prawodawstwie UE, działalność włoskich spółdzielni typu B, zasady współpracy Le Mat, oferowane usługi.

15 Podręcznik 1 Le Mat

Drugi podręcznik, z podtytułem „Pracownicy i Przedsiębiorcy – Determinacja i zarządzanie, Kariera i zaangażowanie w Le Mat przedsiębiorców społecznych”, opisuje metody pracy, szkoleń i politykę zatrudnienia. Podręcznik określa, w jaki sposób zastosować zasady ogólne w praktyce. Podręcznik opisuje zaangażowanie pracowników oraz przedsiębiorców, zasady ścieżki kariery i wsparcia w przedsiębiorstwie Le Mat, opis udziału członków, pracowników, przedsiębiorców w zarządzaniu hotelem, metody pracy, możliwości podejmowania inicjatyw i przedsięwzięć, budowanie grupy zarządzającej, opisuje osoby odpowiedzialne za hotel, system poszukiwania pracowników i pracowniczek, przyjmowania gości, zasady ustalania płac i grantów, formy nadzoru pracy, szkolenia, metody i styl pracy, realizację zasady równości szans.

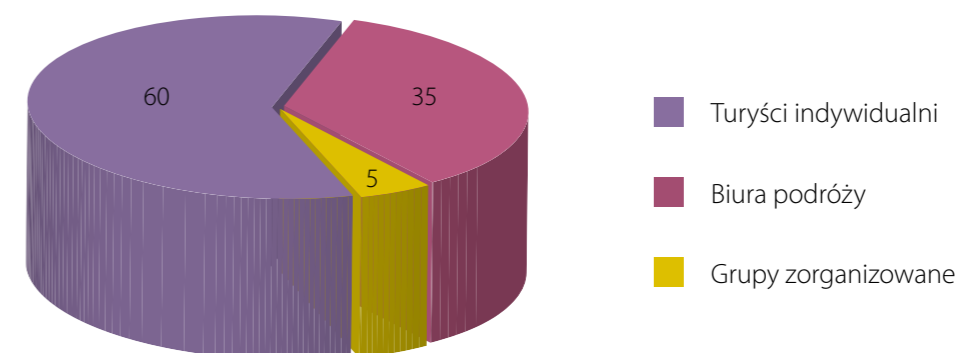
Trzeci podręcznik Le Mat jest szczegółowym opisem działalności hotelu w ramach sieci. Podręcznik opisuje misję hotelu Le Mat, jego gości, lokalizację, dostępność, jakość oraz inne aspekty, takie jak miejsca parkingowe, recepcję, windy, korytarze i wygląd pokoi.

Czwarty podręcznik zawiera informacje na temat przygotowania finansów, ukazuje w jaki sposób oszacować budżet. W tym podręczniku można znaleźć podstawowe informacje na temat biznes planu. Znaleźć tu można następujące elementy: budżet, zasady rozpoczynania i prowadzenia hotelu, opis konkurencji, minimalne wymagania w stosunku do franczyzobiorcy, zyski z działalności hotelarskiej, poszczególne usługi hotelowe, cennik usług, politykę jakości, zarządzanie rezerwacjami, reklamacje, politykę kadrową, opłaty i źródła finansowania¹⁶.

Podręczniki powstały w ramach wsparcia uzyskanego podczas realizacji projektu inicjatywy wspólnotowej EQUAL „Albergo in via dei matti numero 0” oraz wkładu włoskiego Ministerstwa Pracy.

Franczyzodawca zaleca również, aby zminimalizować ryzyko konkurencyjne przez zrównoważenie trzech segmentów: osób prywatnych, klientów korporacyjnych i grup z biur podróży¹⁷. Poniższy Wykres 3 obrazuje w jaki sposób typowo wygląda podział na kategorie klientów Le Mat.

Wykres 3. Struktura klientów w Le Mat.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów informacyjnych Le Mat.

16 The Le Mat Manuals nr. 1,2,3,4.

17 „Opposites attract: How social franchising can speed up the growth of social enterprise. Inspire. Inspiring growth in social Europe”, publikacja dostępna na stronie www.socialfranchising.coop; data dostępu 22.03.2012r.

Ogólna misja Le Mat sprzyja realizacji polityk równościowych. Le Mat przeciwdziała wykluczeniu społecznemu osób niepełnosprawnych, z historią choroby psychicznej lub narkomanii, jak również wszystkich tych, którzy są przedmiotem dyskryminacji i wykluczenia z rynku pracy. Le Mat ma na celu tworzenie miejsc pracy na dobrym poziomie, z perspektywą kariery i niezależności, poprzez inwestowanie w ludzi i ich przedsiębiorczość.

Podręcznik 2 Le Mat odnosi się do dyrektyw Unii Europejskiej określających zasadę równości szans w zakresie dostępu do zatrudnienia i kształcenia zawodowego oraz fakt, iż państwa członkowskie powinny podjąć kroki do zapewnienia równych możliwości w rzeczywistości, a nie tylko w teorii. Podręcznik opisuje, iż należy szukać rozwiązań dających szansę na jak najlepsze zatrudnienie kobiet, na przykład, na czas pracy zorganizowany w sposób elastyczny, ale niepozbawiony odpowiedzialności. Le Mat wspiera zatrudnienie kobiet (wg włoskiego Krajowego Biura Statystycznego odsetek kobiet, które nie pracują wzrasta, szczególnie w południowych Włoszech). Obecnie większość przedsiębiorców sieci Le Mat to kobiety.

Ogólnie w spółdzielniach we Włoszech zatrudnionych jest 173 tysiące wynagradzanych pracowników (w tym prawie 70% kobiet). W samych spółdzielniach typu B, które zatrudniają osoby wykluczone z tradycyjnego rynku pracy, pracę posiada ponad 18 tysięcy osób (najczęściej są to osoby niepełnosprawne, uzależnieni, pacjenci zakładów psychiatrycznych, więźniowie)¹⁸.

W ramach wspierania polityki równości szans Le Mat zatrudnia również osoby niepełnosprawne. Niepełnosprawni zatrudnieni w hotelach, hostelach należących do sieci Le Mat wykonują różnego typu prace. Niekiedy pełnią również funkcje menadżerskie. Jest to możliwe, ponieważ w Le Mat system szkoleń gwarantuje rozwój umiejętności, których często nie można nauczyć się w tradycyjnych miejscach pracy. Organizacje Le Mat wspierają proces nauki przez działanie i uczenie się przez całe życie. Ludzie zaangażowani w Le Mat uczestniczą krok po kroku w procesach decyzyjnych i sami decydują, czym się chcą zajmować. Stają się odpowiedzialni i zaczynają karierę. W Le Mat najważniejsze jest inspirowanie i wspieranie osób dyskryminowanych i z tego sieć Le Mat jest najbardziej dumna.



WŁOCHY - COMUNITÀ SOLIDALI WELFARE ITALIA franczyza społeczna w usługach opiekuńczych

Innym przykładem dobrej praktyki w dziedzinie franczyzy społecznej we Włoszech jest Comunità Solidali¹⁹. Jest to konsorcjum spółdzielni socjalnych oferujących opiekę nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi i chorymi psychicznie. Comunità Solidali stworzyło zarejestrowany znak towarowy spółdzielni socjalnej zarządzającej domami opieki dla osób psychicznie chorych o nazwie Welfare Italia. Znak towarowy oznacza jakość usług za rozsądną cenę, planowanych i realizowanych we współpracy z władzami lokalnymi, rodzinami i społecznościami lokalnymi.

Comunità Solidali jest przykładem integracji łańcucha usług w ramach opieki świadczonej przez spółdzielnie socjalne. Korzystanie ze znaków towarowych stanowi najnowszą innowację w przedsiębiorstwach społecznych. Comunità Solidali jest częścią CGM, głównego włoskiego konsorcjum spółdzielni socjalnych. CGM reprezentuje 1200 spółdzielni socjalnych, zgrupowanych w 84 lokalnych konsorcjach rozsiadanych po całym Włoszech. Obejmują one 35.000 pracowników i osiągają roczny obrót w wysokości 1 miliarda euro. Welfare Italia ustanawia silne partnerstwa wśród obywateli, organizacji publicznych i przedsiębiorstw prywatnych, celem udzielenia konkretnych odpowiedzi na potrzeby obywateli, promocję dobrobytu oraz planowania i oferowania usług wysokiej jakości w przystępnej cenie.

CGM poprzez wprowadzenie marki o nazwie Welfare Italia rozpoczęło nową strategię rozwoju poprzez promocję działań za pomocą znaku towarowego. Welfare Italia pojawiło się jako nazwa handlowa w reklamach telewizyjnych. Dzięki zastosowaniu znaku Welfare Italia CGM proponuje spółdzielniom społecznym, będącym partnerami rządowymi oraz sektorowi prywatnemu promowanie swojego wizerunku jako ogólnokrajowej sieci, łączącej solidarność i konkurencyjność. Sieć oferuje rzetelne usługi, które zaspokajają potrzeby ludzi i będą opierać się na zaufaniu²⁰.

Comunità Solidali działa w dziedzinie zdrowia psychicznego, niepełnosprawności i osób starszych. Obecnie jej członkami jest 800 spółdzielni socjalnych w 13 regionach Włoch, 41 konsorcjów zrzeszających i wspierających poszczególne spółdzielnie, jeden fundator (CGM), jedna fundacja (Fondazione Betania).

Wszyscy menadżerowie oraz pracownicy konsorcjum pochodzą ze spółdzielni socjalnych pracujących w sektorze społecznym, którzy zdecydowali poświęcić część swojego czasu i energii na rozwijanie narodowego konsorcjum. Ważną wartością dodaną jest również system ewaluacji oparty na znanych metodologiach oraz współpraca z instytucjami zewnętrznymi, które zazwyczaj nie są zaangażowane w prace spółdzielni m.in. Caritas. Rozwój innowacyjnych usług oraz badań na temat nowych potrzeb systemu pomocy społecznej zapewniają odpowiedzi na temat radzenia sobie z konkurencją.

Wspominając o Comunità Solidali i jej finansach należy zaznaczyć, iż kapitał zakładowy członków wynosi 2.500 euro, natomiast CGM, jako założyciel posiada kapitał zakładowy w wysokości 35.000 euro.

¹⁸ Grewiński Mirosław, „Ekonomia społeczna – wybrane problemy i metody ich rozwiązywania” (red. A. Austen- Tynda), Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej, Katowice 2009r.

¹⁹ SPIS Conference book, Transnational Partnership, 2007r.

²⁰ Johnson Toby, Spear Roger, “Social Enterprise. International Literature Review”, GHK, 2006r.

Obecnie, każdy członek płaci roczną opłatę w wysokości 2.000 euro. Wysokość rocznej opłaty jest określana przez zgromadzenie ogólne CGM. Uiszczenie opłaty daje członkom możliwość brania udziału w seminariach i innowacyjnych projektach, które są finansowane z innych środków: dotacji, środków publicznych i prywatnych.

Znak towarowy Welfare Italia ma na celu zapewnienie pozycji na rynku i konkurencyjnych korzyści dla wszystkich spółdzielni zgodnie z zasadami i wymaganiami zawartymi w podręczniku. Podręcznik został utworzony po kilkuletniej systematycznej ocenie społeczności zarządzanych przez CGM. Ocena ta obejmuje zarówno ewaluację ciągłą własnych działań jak i roczne oceny dokonywane przez krajowe konsorcja. Istotny wkład został włożony przez podmioty zewnętrzne - Caritas, National Health Institute, University of Verona i konsorcjum Grana Padano (konsorcjum producentów sera), które przyczyniły się do opracowania przepisów znaku towarowego.

Comunità Solidali, zgodnie z zasadami konsorcjum CGM, otworzyło swoje członkostwo dla nowych lokalnych konsorcjów. Powodem było utrzymanie koordynacji oraz posiadanie instytucji pośredniczącej, która zna potrzeby lokalne. Z drugiej strony, rozwój takiego konsorcjum może spowolnić działania sektorowe, ponieważ mogą one nie być priorytetowe na poziomie lokalnym. Jak wynika z doświadczeń konsorcjum potrzeba włączania każdego w proces decyzyjny jest bardzo demokratyczna, lecz spowalnia procesy. Kontekst polityczny oraz instytucjonalny jest również istotny. Na poziomie narodowym system opieki społecznej zmienia się gwałtownie: środki publiczne są coraz bardziej skąpe, podczas gdy konkurencja może mieć dostęp do większych środków materialnych.

Partnerstwa z różnymi organizacjami (profit i non-profit) są ważne w budowaniu wszechstronnego systemu, który odpowiada wielu potrzebom w sektorze ochrony zdrowia. Głównymi partnerami Comunità Solidali są Anfass (Narodowe Stowarzyszenie Rodzin Osób z Problemami Psychicznymi), Fondazione Talenti (fundacja pozyskująca granty), FISH (włoska federacja osób niepełnosprawnych), Banca Intesa partner w Alfie, nowej firmie stworzonej wraz z Anfass (oferuje preferencyjne pożyczki dla Comunità Solidali), CGM Finance jest firmą w sieci CGM oferującą wsparcie finansowe oraz usługi dla członków spółdzielni socjalnych.



NIEMCY – CAP MARKT franczyza społeczna w handlu detalicznym

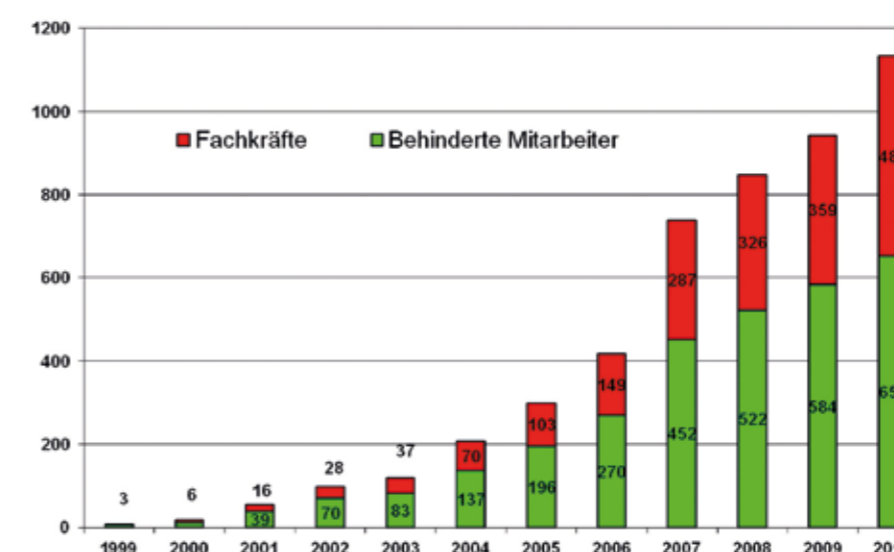
Historia GDW Süd w dużym stopniu opiera się na rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu w handlu detalicznym. Nazwa sieci sklepów (CAP Markt) pochodzi od słowa handicap – upośledzenie. Ponadto marka CAP Markt została oparta na sloganie marketingowym: CAP – *der Lebensmittelpunkt* – co z niemieckiego oznacza centrum aktywności życiowej, łączy w sobie słowa „punkt spożywczy” i „centrum życiowe”. Pomysł na biznes jest oparty na kilku zasadach. Podstawą jest przejęcie od sektora publicznego niewykorzystanych pomieszczeń, położonych w dzielnicach mieszkalnych lub w ich bezpośrednim otoczeniu.

Sklepy docelowo powinny mieć powierzchnię sprzedaży od 400 do 1.000 m². W pierwszym okresie funkcjonowania każdy CAP Markt powinien mieć obrót pomiędzy 750.000 a 2 mln € rocznie, a zatrudnienie od 5 do 20 osób, gdzie dwie trzecie z załogi to osoby niepełnosprawne.

Pierwszy CAP Markt został otwarty w Sindelfingen koło Stuttgartu w 1999 roku. Sieć aktualnie liczy już ponad 60 sklepów, nie tylko w Badenii-Wirtembergii, ale także w innych regionach Niemiec, gdzie rozwija się z dużą dynamiką.

Poniżej zaprezentowano liczbę pracowników CAP Markt z uwzględnieniem osób niepełnosprawnych (Fachkräfte = pracownicy; Behinderte Mitarbeiter = osoby niepełnosprawne).

Wykres 4. Liczba pracowników CAP Markt



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów informacyjnych CAP Markt.

Około jedna trzecia sklepów jest prowadzona w formie zakładów pracy chronionej, a dwie trzecie przez firmy użyteczności społecznej. Niektóre stowarzyszenia prowadzą jednocześnie kilka sklepów. Ważnym elementem dla organizacji prowadzących zakłady pracy chronionej dla osób niepełnosprawnych jest to, że otwarcie sklepu pozwala na stworzenie miejsc pracy dla swoich członków w „prawdziwym świecie”. To pozwala osobom niepełnosprawnym na normalne życie zawodowe i większą integrację z lokalną społecznością. Wprowadzie wiele zadań, które realizują zakłady pracy chronionej, takie jak montaż czy logistyka, prowadzone są z dala od otoczenia społecznego, jednak np. sprzedaż detaliczna daje niepełnosprawnym członkom bezpośredni kontakt ze społeczeństwem, a więc ma znaczny efekt terapeutyczny.

Model biznesowy oparty jest na podmiotach prawa niemieckiego bez szczególnego faworyzowania konkretnej formy. CAP Markt może być prowadzony zarówno przez podmioty komercyjne z udziałem osób niepełnosprawnych jak i organizacje użyteczności publicznej zrzeszające osoby niepełnosprawne umysłowo i fizycznie w stopniu umożliwiającym realizację konkretnych działań.

Właścicielem modelu biznesowego jest GDW Süd - spółdzielnia zakładów pracy dla osób niepełnosprawnych. Jest ona charytatywną spółdzielnią założoną w 1985 roku przez oficjalnie akredytowane organizacje świadczące pomoc dla osób niepełnosprawnych w dwóch landach Niemiec: Badenia-Wirtembergia i Bawaria. GDW Süd współpracuje z pięcioma innymi podobnymi spółdzielniami na terenie całych Niemiec. Początkowo organizacja została powołana na rzecz realizacji wspólnych centralnych zakupów dla zakładów pracy chronionej – członków spółdzielni. W kolejnych latach nastąpiła zmiana – restrukturyzacja organizacji, która obecnie realizuje zadania w zakresie kupna i sprzedaży poprzez transakcje wspólne dla instytucji członkowskich (grupa zakupowa), rozwoju i sprzedaży półfabrykatów - produktów dla osób niepełnosprawnych celem dalszego przetwarzania, utrzymywania i rozwoju współpracy międzyregionalnej pomiędzy instytucjami członkowskimi, doradztwo w zakresie gospodarczym i technicznym, zarządzanie projektami rozwojowymi.

GDW Süd działa w sześciu obszarach biznesowych:

- Cap Markt,
- WKE (recykling sprzętu elektronicznego i profesjonalne niszczenie dokumentów),
- EP (montaż),
- AVK (przetwarzanie danych rozliczeniowo - księgowych),
- ISB (informacja, szkolenia i doradztwo),
- KBM (wspólne zakupy).

Licencjodawca CAP Markt płaci za franczyzę opłatę w dwóch ratach (razem 10 000 euro), a następnie wnosi opłatę w wysokości 1-2% rocznego obrotu.

Opisywana praktyka franczyzy społecznej generuje wartość dodaną dla zainteresowanych stron:

Dla licencjodawców - kluczową wartością płynącą z otwarcia CAP Markt jest to, że sieć posiada dobrą i obdarzoną zaufaniem markę. To oczywiście kreuje lojalność klienta i zmniejsza koszty reklamy. Fran-

czyszczycielka w zamian za opłatę otrzymuje pomoc i wsparcie merytoryczne wynikające z wieloletniego doświadczenia franczyzodawcy w branży GDW Süd. Obejmuje to wszelkie elementy tj: miejsce, wystrój sklepu, asortyment, rekrutację personelu, systemy zarządzania i wiele innych.

Dla lokalnych działaczy społeczno – politycznych – opisywana praktyka oferuje integrację osób niepełnosprawnych ze społeczeństwem, rewitalizację obszarów miejskich, poprawę jakości i dostępności usług lokalnych.

Dla osób niepełnosprawnych - zapewnia pracę w warunkach, które są zbliżone do tych na głównym rynku pracy. Stosunek pracy i idące za tym obowiązki oraz prawa są identyczne jak w przypadku normalnego zatrudnienia, ale wymagania ze strony prowadzącego franczyzę, odpowiadają odmiennym potrzebom osób niepełnosprawnych. Większość miejsc pracy funkcjonuje w pełnym wymiarze godzin, ale istnieją również opisane stanowiska pracy, etaty w niepełnym wymiarze czasu, takie jak np. zbieranie wózków, które są opłacane na podstawie stawek godzinowych. Ten element ułatwia przystosowanie nowych pracowników do dyscypliny pracy po powrocie na rynek na przykład po rehabilitacji.

Dla klientów – w szczególności wiernych klientów, są przygotowane programy lojalnościowe. Lojalność klientów jest dodatkowo nagradzana poprzez kartę lojalnościową, która po 20 wizytach w CAP Markt daje klientowi prawo do małych rabatów i prezentów.

Koncepcja franczyzy CAP Markt dotyka trzech polityk:

1. Równość na rynku pracy ze względu na niepełnosprawność. Land Badenia-Wirtembergia, gdy powstawała sieć CAP Markt, zamierzał zapewnić równe szanse dla niepełnosprawnych obywateli. Polityka wsparcia rynku pracy była skierowana na zachęcanie do tworzenia przedsiębiorstw integracyjnych. Celem podstawowym w 2010 roku było stworzenie w landzie 2.000 miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych. Na sukces programu złożyły się przede wszystkim zachęty finansowe dla pracodawców oraz usługi wsparcia merytorycznego franczyzobiorców. Dzięki tym działaniom udało się zmniejszyć bezrobocie wśród osób niepełnosprawnych o 20%.
2. Polityka rewitalizacji – poprawia się jakość życia w miastach, w szczególności w dzielnicach zdegradowanych, gdzie nie ma podstawowej infrastruktury społecznej lub jest ona niewystarczająca. Dostępność do tanich lokali powoduje obniżenie marży sklepu CAP i tym samym poprawę jego konkurencyjności.
3. Polityka zrównoważonego rozwoju - sklepy są położone blisko klienta, który może dojść do sklepu na piechotę, co jest szczególnie cenne dla osób bez samochodów. Ponadto aby wykorzystać tę przewagę, sklepy oferują usługę dostawy zakupów do domu.



NIEMCY – CAFESITO BAR I CAPITO franczyza społeczna w usługach czasu wolnego oraz recyklingu

Ważnym elementem rozwoju franczyzy społecznej w GDW Süd są nowe marki dostępne dla organizacji osób niepełnosprawnych zainteresowanych rozpoczęciem działalności gospodarczej. Funkcjonują one w oparciu o model opisany powyżej. Są to modele Cafesito Bar oraz Capito.

Cafesito Bar to sieć małych barów, kawiarni prowadzona przez organizacje osób niepełnosprawnych. Francyzodawca - GDW Süd zapewnia kompleksowe przygotowanie koncepcyjne, marketing oraz wsparcie przy projektowaniu wnętrza i wyposażeniu lokalu gastronomicznego łącznie z wykonaniem „pod klucz” punktu franczyzowego.

Capito to sieć punktów naprawy i wymiany baterii do sprzętu elektronicznego, wymiany lub napełniania tonerów. Ponadto opcjonalnie nowy punkt Capito może prowadzić działalność w zakresie profesjonalnego druku niskonakładowego, fotolab, sprzedaży artykułów papierniczych i biurowych oraz sprzedaży i montażu akcesoriów komputerowych lub do telefonów komórkowych.



NIEMCY – WELLCOME franczyza społeczna w usługach opiekuńczych

Wellcome prowadzi wsparcie dla matek po porodzie, które nie mogą otrzymać opieki i wsparcia ze strony rodziny lub przyjaciół. Oferta Wellcome zmniejsza niedogodności i stres w okresie przejściowym po porodzie, zapobiega kryzysom psychicznym i wspiera rozwój pozytywnych emocji matki skierowanych do dziecka. Wolontariusze wizytują matkę i dziecko przez okres kilku tygodni i asystują w codziennych obowiązkach. Filozofia założycielki sieci - Rose Volz-Schmidt - jest dość szeroka: „Potrzeba całej wioski, aby wychować dziecko”.

Przykład Wellcome to umowa franczyzy bez przepływu środków finansowych pomiędzy francyzobiorcą społecznym a francyzodawcą. Oba podmioty są finansowane przez donatorów publicznych (instytucje publicznej pomocy społecznej) lub prywatnych (fundacje dobroczynne). Chociaż nie ma tutaj klasycznej opłaty franczyzowej, francyzobiorca jest stroną umowy. Francyzobiorca, aby skorzystać z wiedzy i reputacji francyzodawcy, musi wypełnić pewne standardy ustalone przez francyzodawcę i uczestniczyć w systemie wymiany wiedzy i doświadczeń oraz partycypować w rozwoju systemu.

W modelu Wellcome francyzodawca współpracuje z istniejącymi organizacjami społecznymi o profilu charytatywnym, wspierającymi rodziny. Wdrożenie franczyzy Wellcome następuje poprzez umieszczenie

w istniejącej strukturze organizacji dodatkowych procedur i działań. Francyzobiorcy są zobligowani do wyraźnego wskazywania na markę „Wellcome” poprzez między innymi pokazywanie znaku franczyzy na wszelkich publikacjach, w miejscach szczególnie widocznych. Wskazane jest też umieszczenie własnego logo w miejscach mniej widocznych niż znak franczyzy.

Właścicielem modelu biznesowego jest korporacja non-profit Wellcome GmbH działająca przez sieć regionalnych biur w całym kraju. Biura są tworzone przez lokalne organizacje zaangażowane we wsparcie rodzin. Księga procedur opisuje wszelkie istotne procesy i dostarcza informacji na tematy związane między innymi z prowadzeniem wywiadów w wolontariuszami, księgowością i inne.

Zadaniami należącymi do francyzodawcy jest wspieranie regionalnych biur w fazie uruchomienia i rozwoju, dostarczanie materiałów informacyjnych, organizacja co pół roku szkoleń oraz seminariów w regionach, przygotowanie materiałów szkoleniowych, ogólne wsparcie na temat podstaw działalności na przykład fundraisingu, zagadnień prawnych, rozwoju modelu biznesowego na podstawie monitoringu rynkowego, udziału w seminariach, sympozjach, zbieranie uwag i propozycji ze strony francyzobiorców.

Zadania należące do francyzobiorców związane są z koniecznością zapewnienia stabilności działania oraz finansowania aktywności, prowadzeniem działalności zgodnie z modelem Wellcome, promowaniem logo Wellcome w pierwszej kolejności. Zgodnie z założeniami Wellcome najważniejszym standardem jest skupienie działalności francyzobiorcy - podmiotu ekonomii społecznej - na wsparciu rodziny. Poza tym istnieją oczywiście mechanizmy kontrolne. Jakość realizacji zadania jest zapewniana poprzez półroczny monitoring, który pozwala zidentyfikować ewentualne problemy. Francyzodawca może w tym przypadku przeprowadzić właściwe szkolenie w celu rozwiązania problemów.

Ponadto zespoły wolontariuszy sieci Wellcome są zaangażowane w Centrach Wychowania Rodzinnego i innych instytucjach dla młodych rodzin. Wellcome ściśle współpracuje z położniami, szpitalami, lekarzami i instytucjami społecznymi.



WIELKA BRYTANIA – CASA franczyza społeczna w usługach opiekuńczych

CASA – Care and Share Associates powstało w 2004 r. Program zapewnia podstawowe usługi opiekuńcze dla osób starszych i niepełnosprawnych. Jest to franczyza wywodząca się z lokalnego przedsięwzięcia Sunderland Home Care Associates (SHCA), które dostarczało wysokiej jakości domową pomoc od 1994 r. W tej chwili CASA działa w 6 miejscowościach oferując ponad 7000 godzin pomocy indywidualnej tygodniowo, zazwyczaj zleconej przez samorząd.

Celem jaki CASA stawia przed sobą jest stworzenie sieci przedsiębiorstw franczyzowych (opartych na spółdzielniach socjalnych), które będą liderami w dostarczaniu usług z zakresu opieki zdrowotnej i społecznej. Założenie to ma zostać osiągnięte poprzez solidną konkurencję dla sektora prywatnego z kolei przy wykrzystaniu ścisłej współpracy z administracją publiczną.

CASA stawia krok dalej niż biznes tworząc franczyzę społeczną, oddając tym samym własność ludziom zatrudnionym w tych przedsiębiorstwach. Zabieg ten daje większe zaangażowanie i wyższą jakość oferowanych usług, ponieważ sami pracownicy działają na swój osobisty i zawodowy sukces.

Działalność SHCA rozpoczęła się w 1994 i była odpowiedzią na zapotrzebowanie na usługi opiekuńcze zgłoszone przez władze Sunderlandu. Przygotowaniem biznes planu zajęła się lokalna aktywistka społeczna Margaret Elliot. Podpisała kontrakt z miastem zapewniając 20-osobowy personel i 450 godzin pracy w tygodniu. W tej chwili grupa franczyzowa zatrudnia ponad 350 osób, przede wszystkim kobiety. Bardzo ważnym elementem jest elastyczne podejście do godzin pracy, szczególnie dla tych kobiet, które mają własne obowiązki opieki nad domem. Ponadto poszerzono działalność firm o wsparcie naukowe i akademickie dla uczniów i uczennic z niepełnosprawnością (pomoc w uczęszczaniu na zajęcia i przy wypełnianiu obowiązków edukacyjnych). Pomimo szybkiego rozwoju i tworzeniu sieci spółdzielni w innych miastach, CASA skupiła się na rozwoju w sensie jakościowym, a nie geograficznym. Ośrodki CASA powstają przede wszystkim w północnych regionach Anglii (Calderdale, Knowsley, Leeds, Manchester, Newcastle, New Tyneside).

CASA ustanawia cztery rodzaje relacji z franczyzobiorcą:

- „Blokująca” mniejszość udziałów przedsiębiorstwa-matki, by zapewnić, że franczyza pozostanie w rękach jej pracowników/pracowniczek;
- Umowa licencyjna z rozróżnieniem odpowiedzialności CASA oraz franczyzobiorcy, wraz z ustanowieniem opłaty franczyzowej;
- Reprezentant CASA w zarządzie franczyzobiorcy, aby zapewnić zarówno kontrolę, jak i wsparcie;
- Akcjonariat pracowniczy, aby zapewnić dobre zarządzanie w poszczególnych firmach biorących udział we franczyzie.

Zakładane są przedsiębiorstwa społeczne (spółki z o.o. z większością udziałów ich pracowników) lub spółdzielnie socjalne. Klienci to osoby indywidualne (w domach) lub ośrodki pomocy społecznej (w placówkach). Rynek jest otwarty i nienasycony, niewiele jest podmiotów o podobnym profilu.

Obrót roczny wynosi 500 000 funtów przy średnio 40 pracownikach. Koszt licencji franczyzowej (jedna z opcji) to 40 000 funtów.

Działalność może być prowadzona przez przedsiębiorstwa społeczne. Zakup licencji jest jedynie jednym z rozwiązań, więc początkowy wkład finansowy może być zapewniony przez dotacje z urzędów pracy lub projektów unijnych. Model ten zakłada również ścisłą współpracę z ośrodkami pomocy społecznej, które mogą zapewnić część niezbędnych zasobów. Stąd budżet początkowy powinien pokrywać przede wszystkim wynagrodzenie dla personelu.

CASA promuje zatrudnienie kobiet, osób długotrwale bezrobotnych z biedniejszych dzielnic industrialnych miast północnej Anglii. Ponadto oferując usługi pomocnicze dla osób niepełnosprawnych zwiększają ich szansę zdobycia odpowiedniego wykształcenia, a tym samym szansę na rynku pracy.



WIELKA BRYTANIA – UNICORN franczyza społeczna w handlu detalicznym

Twórcy idei sieci spółdzielni Unicorn – Manchester's Co-operative Grocery wyszli z założenia, że system żywnościowy wymaga zdecydowanej poprawy. Stąd, sklepy spożywcze Unicorn zostały zaprojektowane jako alternatywa dla normy supermarketowej. Sieć Unicorn jest w tej chwili największą grupą sklepów, która sprzedaje produkty nieprzetworzone i ekologiczne. Lokale Unicorn zdobyły znaczną część rynku, przewyższając wszystkie inne inicjatywy sprzedaży zdrowej żywności, posiadając 1250m² powierzchni sprzedażowej, obrót 3,7 mln funtów rocznie oraz 3500 stałych klientów.

Sieć Unicorn zrodziła się z połączenia dwóch inicjatyw: Northampton Daily Bread oraz projektu Rogera Sawtella, *Blueprint for 50 co-ops*. W latach 80-tych piekarnia Daily Bread rozwijała sprzedaż hurtową, jednak za sprawą w/w projektu zmieniła swój kierunek z czysto handlowego na bardziej społeczny. Sawtell wypracował model, który łączył w sobie wydajność ekonomiczną i jasne założenia etyczne. Na tej wizji, w oparciu o powyższy model, wyrosła spółdzielnia Unicorn, która postawiła na bezpośrednią sprzedaż świeżej, zdrowej, nieprzetworzonej żywności, spółdzielcze ceny oraz mocno osadzone wartości.

Cechy tego modelu to przede wszystkim:

- szeroka skala wysokiej jakości produktów (wymaga to odpowiedniego zaplecza i przestrzeni sprzedażowej);
- ideowa i jakościowa konkurencyjność względem supermarketów (propagowanie idei świadomej i zdrowej konsumpcji);
- edukacja klientów/klientek i nawiązywanie więzi poprzez inicjatywy odbywające się na przestrzeni sklepów;
- zakupy bezpośrednio od dostawców, co zapewnia zaufanie, lepszy kontakt sprzedawca-konsument oraz niższe ceny;
- jakość sprzedawanych towarów – Fair Trade, przyjazne środowisku, ekologiczne, organiczne, lokalna i etyczna produkcja;
- klienci lokalni – większość mieszka w odległości 3 kilometrów od sklepu, mając łatwy dojazd komunikacją miejską, na rowerze, bądź na piechotę;
- spółdzielczość socjalna – sklep jest w posiadaniu osób, które w nim pracują.

Unicorn tworzy sieć spółdzielni socjalnych. Klientami są okoliczni mieszkańcy, lokalna społeczność, osoby nastawione na świadomą, ekologiczną i zdrową konsumpcję. Działalność o tym profilu niesie za sobą ryzyko, rynek jest zdominowany przez duże sieci sklepów spożywczych.

Działalność opiera się na prowadzeniu spółdzielni socjalnej, dlatego wszystkie osoby określane mianem wykluczonych społecznie (długotrwale bezrobotnych, wychodzących z aresztów, niepełnosprawnych, itp.) mogą realizować się w tym modelu. Źródła finansowania raczej komercyjne (pożyczki, fundusze), ale też projekty europejskie. Budżet na start szacuje się w przedziale od 45 do 100 tys. funtów, w zależności od warunków prezentowanych przez lokalny rynek. Obrót roczny wynosi ponad 3,5 mln funtów rocznie (dla wszystkich podmiotów). Unicorn nie pobiera opłaty za licencję, choć pieczołowicie dobiera swoich partnerów.

Unicorn stawia na osoby psychicznie upośledzone oraz opuszczające zakłady psychiatryczne, oferując pracę na pełnych prawach. Model zakłada sprzedaż na szeroką skalę, spełniając warunki szerokiego asortymentu, wysokiej jakości produktów. Konkurencyjność na rynku sprzedaży produktów żywnościowych jest na bardzo wysokim poziomie. Kluczem jest przekonanie do siebie klientów – przede wszystkim dotarcie do grupy docelowej, czyli osób ceniących sobie wartość zdrowej, organicznej i ekologicznej żywności, jak również zapewnienie zaplecza dla w/w towarów. Powinny być to produkty, z jednej strony, zapewnione przez lokalnych producentów, wciąż jednak najwyższej jakości.

Z racji idei, która promuje zdrową, ekologiczną i lokalną produkcję, ważne jest nawiązanie współpracy z małymi, indywidualnymi producentami z regionu. Pomocne w promocji idei mogą być organizacje pozarządowe zajmujące się kwestiami ekologii, świadomej konsumpcji i zdrowego odżywiania się. Ponadto, ponieważ jest to sieć spółdzielni, naturalnym partnerem są wszelkie zrzeszenia spółdzielni zarówno krajowe, jak i międzynarodowe



school for
social
entrepreneurs

WIELKA BRYTANIA SCHOOL FOR SOCIAL ENTREPRENEURS franczyza społeczna w usługach edukacyjnych

Szkoła Przedsiębiorców Społecznych została ufundowana przez Michaela Younga w 1997 r. Jej misją jest przeciwdziałanie nierówności i wykluczeniu społecznemu poprzez wspieranie przedsiębiorców społecznych z różnych środowisk. Osiągnięte jest to dzięki przekształcaniu ich „talentu” przedsiębiorczego na realne efekty społeczne, w postaci zrównoważonych i innowacyjnych rozwiązań zmniejszających ubóstwo i inne problemy społeczne. Ten cel jest realizowany za pomocą programów opartych na procesach *action-learning* (proces edukacyjny, podczas którego uczestnik analizuje własne zachowania i doświadczenie w celu ich poprawy). SSE wspiera wspomniane osoby przy zakładaniu, prowadzeniu i utrzymaniu PES. Działalność SSE wykracza poza granice Anglii, szerząc swoją działalność również w Kanadzie oraz Australii.

Sieć szkół prowadziła programy nauczania przez 15 lat, szkoląc 850 osób w 13 placówkach w Wielkiej Brytanii i na świecie (Kanadzie i Australii). Jednostki są prowadzone przez lokalne, niezależnie prowadzone społecznie organizacje. Poszukiwane są podmioty, które wyznają te same wartości co SSE, czyli przekonanie że jednostki są katalizatorem zmian i że przedsiębiorczość społeczna jest motorem w tworzeniu i utrzymywaniu pozytywnych zmian społecznych. Organizacja taka musi mieć doświadczenie w regionie oraz w promocji przedsiębiorczości.

Nie ma modelu finansowania szkół. Proponowane, najczęściej mieszane, warianty finansowania to:

- fundusze grantowe, pracownicze,
- samorząd terytorialny,
- projekty europejskie,
- działalność charytatywna / lokalne fundusze,
- biznes,
- opłaty studenckie,

- spółdzielnie mieszkaniowe,
- inne instytucje (na przykład ośrodki wsparcia).

SSE celuje we wszelkiego rodzaju formy prawne potencjalnych partnerów – wskazane są fundacje lub stowarzyszenia, jednak jednostka może zostać założona przez samorząd terytorialny lub biznes prywatny. Istotne może być wsparcie (raczej merytoryczne niż finansowe) instytucji otoczenia ekonomii społecznej (np. ośrodki polityki społecznej, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej i spółdzielczości socjalnej).

Sieć szkół jest prowadzona przez różnego rodzaju podmioty, choć zazwyczaj ściśle związane z ekonomią społeczną. Klientami również są lokalni aktywiści i przedsiębiorcy, dla których cele społeczne stanowią priorytet. Model SSE zachęca do aktywnego tworzenia budżetu początkowego z grantów, pożyczek, projektów, funduszy utworzonych przez pracowników/założycieli jednostek realizujących franczyzę.

Istotnym czynnikiem jest zarówno popyt na takie usługi, jak również możliwość skompletowania odpowiednio wykwalifikowanej kadry do prowadzenia tej inicjatywy. Kluczowa jest również współpraca z instytucjami i organizacjami otoczenia ekonomii społecznej. Istotne jest powiązanie i zgranie działań planowanych z już istniejącymi, jak również nawiązanie partnerstw tak, aby jakość przedsięwzięcia była wysoka oraz miała później realne poparcie w praktyce.

Fundamentalne dla wdrażania franczyzy są partnerstwa z otoczeniem ekonomii społecznej (na szczeblu publicznym: samorząd terytorialny, regionalne ośrodki polityki społecznej, ośrodki pomocy społecznej, urzędy pracy; na szczeblu prywatnym: społeczna odpowiedzialność biznesu; na szczeblu pozarządowym: ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, centra ekonomii społecznej).

ROZDZIAŁ 4

FRANCZYZA SPOŁECZNA W WYBRANYCH PRAKTYKACH
KRAJOWYCH

Polska ma stosunkowo krótkie doświadczenia z systemami franczyzowymi. Pierwsze takie rozwiązanie pojawiło się w 1989 roku, a franczyzodawcą była firma zachodnioeuropejska Ives Roches z branży kosmetycznej. Porównywalnie w 2011 roku działało ponad 42,5 tysiąca placówek franczyzowych, czyli o 5,3 tys. więcej niż rok wcześniej. Według raportu firmy doradczej PROFIT System w 2012 roku liczba oddziałów prowadzonych przez franczyzobiorców może wzrosnąć nawet do 50 tysięcy. Obecnie rynek franchisingu w Polsce jest już dobrze zorganizowany. Działa na nim Polska Organizacja Franczyzodawców oraz inne organizacje profesjonalnie zajmujące się zrzeszaniem, jak również wspieraniem tworzenia nowych conceptów.

Pierwsze praktyczne doświadczenia w stosowaniu mechanizmu zbliżonego do franczyzy w działalności społecznej organizacji wprowadzała pod koniec lat 90-tych Fundacja Pomocy Wzajemnej BARKA z Poznania²¹. Była ona promotorem innowacyjnych rozwiązań w sferze integracji społecznej i zawodowej osób wykluczonych społecznie, także w zakresie ekonomii społecznej.

Pojęcie franczyzy społecznej pojawiło się wraz z Inicjatywą Wspólnotową EQUAL, w ramach której w formule współpracy ponadnarodowej pierwsze przykłady franczyzy społecznej z Europy Zachodniej były promowane w Polsce. Również w tym czasie podjęto pierwsze formalne kroki do tworzenia polskiego modelu franczyzy społecznej w projekcie „Koalicja Łamania Oporów Społecznych Kłos” oraz w projekcie „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO”. Oba projekty budowały mechanizmy przenoszenia wzorców biznesowych, przy czym nie opierały ich na typowych dla franczyz licencjach, umowach, znakach. W ramach IW EQUAL realizowany był również projekt „Mazurski Feniks”²², który nastawiony był na rozwijanie systemu franczyzy społecznej. Administratorem projektu było Starostwo Powiatowe w Kętrzynie. Projekt zakładał wypracowanie i wdrożenie systemu franczyzy społecznej (w tym opracowanie modelu franczyzy społecznej w Polsce oraz podręcznika ułatwiającego aplikowanie opracowanego modelu). System franczyzy zakładał model oparty o produkty i usługi gastronomiczne pod wspólną marką „Baby Pruskie”. Niestety zakładane produkty nie zostały opublikowane w bazie zwalidowanych rezultatów Equal.

Kawiarnio - Księgarnia „Spółdzielnia” w Lublinie

Kawiarnia działa jako podmiot ekonomii społecznej. Stanowi szansę na powrót lub wejście członków spółdzielni socjalnej na otwarty rynek pracy. Jej misją jest generowanie niekonwencjonalnych i inspirujących przedsięwzięć ekonomii społecznej, równości płci, praw człowieka, promowania Milenijnych Celów Rozwoju ONZ i dialogu wielokulturowego.

Kawiarnia prowadzona jest przez Wielobranżową Spółdzielnię Socjalną Cztery Pory Roku w Lublinie.

21 - więcej informacji o działalności na stronie internetowej: www.barka.org.pl

22 www.equal.org.pl; data dostępu 14.03.2012r.

Prowadzona jest przez pięć kobiet i dwóch mężczyzn, mieszkanki i mieszkańców bloków socjalnych mieszczących się przy ul. A. Grygowej w Lublinie. Członkinie i członkowie Spółdzielni znali się zanim założyli przedsiębiorstwo społeczne. Pierwszego wsparcia udzieliła założycielom Spółdzielni działająca na ich osiedlu świetlica i Centrum Aktywności Środowiskowej, które powstały w ramach MOPR. Centrum oferuje dorosłym miejsce, w którym mogą brać udział w szkoleniach i warsztatach, a także podnosić swoje kwalifikacje. To właśnie podczas jednego ze szkoleń twórczyni i twórcy Spółdzielni po raz pierwszy usłyszeli o idei ekonomii społecznej. Zanim postanowili założyć Spółdzielnię Socjalną zorganizowali się zawodowo tworząc w jednym z lubelskich hipermarketów stoisko garmazeryjne. Jedną z członkiń założyła działalność gospodarczą. Na początku współpraca układała się pomyślnie, aż do czasu, gdy drastycznie podniesiono czynsz i trzeba było opuścić hipermarket. W tym też czasie organizacja Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) tworzyła swoją placówkę w Lublinie i poszukiwała chętnych do poprowadzenia miejsca spotkań i kawiarni. Wtedy to zaproponowano grupie z Grygowej wejście w partnerstwo. Zostało podpisane trójstronne porozumienie pomiędzy: Spółdzielnią, lubelskim MOPR i UNDP. Pomimo dużej energii i wielu pomysłów Spółdzielnia borykała się z problemami finansowymi. Po wielkich trudach udało się pozyskać nieoprocentowaną pożyczkę z MOPR w niewielkiej kwocie, dzięki której rozkręcono działalność.

Kilkumiesięczna praca nad powstaniem Kawiarnio-Księgarni „Spółdzielnia” doprowadziła do:

- wsparcia w Lublinie rozwoju ekonomii społecznej,
- zawodowej aktywizacji osób będących w trudnej sytuacji na rynku pracy,
- aktywizacji zawodowej i integracji społecznej mieszkańców i mieszkanki bloków socjalnych przy ul. A. Grygowej w Lublinie,
- wsparcia oddolnych inicjatyw na terenie miasta Lublina.

Kawiarnio - Księgarnia „Spółdzielnia” specjalizuje się w:

- propagowaniu świadomej konsumpcji poprzez sprzedaż toreb z recyklingu holo bag i sprzedaż produktów fair trade,
- organizowaniu wizyt studyjnych oraz przeprowadzaniu warsztatów, treningów i szkoleń z tematyki CSR, zielonych miejsc pracy, sprawiedliwego handlu i równości płci,
- prowadzeniu działalności edukacyjnej (upowszechnianiu idei ekonomii społecznej, walki z wykluczeniem społecznym i ubóstwem),
- regularnej organizacji wystaw,
- aktywizowaniu osób społecznie defaworyzowanych,
- tworzeniu przestrzeni do dyskusji, podejmowaniu ważnych tematów, nie zawsze łatwych i szeroko akceptowanych.

Spółdzielnia realizuje swoją praktykę we współpracy z Programem Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju - UNDP i Miejskim Ośrodkiem Pomocy Rodzinie w Lublinie w ramach projektu „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej” współfinansowanego w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego ze środków Unii Europejskiej²³.

23 Tamże

K-Lumet

K-LUMET®

K-Lumet to przykład franczyzy społecznej opierającej się na działalności wytwórczej polegającej na produkcji ekologicznej podpałki do pieca i grilla. Nazwa podpałki pochodzi od francuskiego wyrażenia „qu’a allumer”- co oznacza „zapalać”. Właścicielem praw związanych z produktem K-Lumet jest szwajcarska fundacja Les Perce Neige. Produkt został wymyślony w latach dziewięćdziesiątych przez nieżyjącego już Rudiego Rettenmuda, który był opiekunem osób z upośledzeniem umysłowym. Rettenmud spożywając owinięte plastrem bekonu szparagi wpadł na pomysł, żeby w związane drewniane patyczki włożyć knot, na to założyć oponkę z rolki po papierze toaletowym i całość zanurzyć w wosku, co powinno się dobrze palić i być zamiennikiem chemicznych środków do rozpalania grilla. To właśnie od tego pomysłu rozpoczęła się produkcja podpałki, która obecnie prowadzona jest w 220 warsztatach dla osób niepełnosprawnych w Szwajcarii. Na początku podpałka sprzedawana była w jednym sklepie firmowym. Dziś podpałkę znajdziemy na półkach marek takich jak: Coop, Globus czy Manor. Walory ekologiczne i praktyczne spowodowały, że produkcja podpałki została wprowadzona przez organizacje społeczne na rynek Niemiec, Francji oraz Belgii i skąd trafiła do Polski. W Polsce produkcja K-Lumet ruszyła w kwietniu 2010 roku. Produkcję prowadzi Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Koło w Jarosławiu należące do organizacji pożytku publicznego. Produkcja K-Lumet powstaje aktualnie w Krośnie i Starych Oleszycach.

Franczyza K-Lumet specjalizuje się w:

- ekologicznej i praktycznej technologii wytwarzania podpałki,
- możliwości udziału w produkcji podpałki osób najciężiej niepełnosprawnych,
- zapewnianiu nie tylko zysku, ale i stabilnych miejsc pracy.

Odbiorcami dobrej praktyki K-Lumet są osoby niepełnosprawne, z upośledzeniem umysłowym, chorobami psychicznymi i innymi dysfunkcjami utrudniającymi integrację społeczną i rozwijanie umiejętności zawodowych²⁴. Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Koło w Jarosławiu prowadzi działalność od 1983 roku. Należy do niego 320 członków. Około 700 osób, w tym dzieci, młodzieży i osób dorosłych z różnym stopniem niepełnosprawności, korzysta z wielu form wsparcia i pomocy oferowanych przez PSOUU w Jarosławiu. Stowarzyszenie posiada prawo do produkcji i sprzedaży podpałki, a także możliwości budowania sieci poprzez odsprzedawanie zainteresowanym części swoich praw do produkcji na terenie Polski²⁵. Trwają rozmowy z organizacjami pozarządowymi w celu rozpoczęcia produkcji K-Lumet na Warmii i Mazurach. Produkcja K-Lumet istnieje nie tylko dla zapewnienia zysku, ale i utrzymania stabilnych miejsc pracy²⁶. Nie wymaga ona od potencjalnych partnerów dużych nakładów finansowych.

24 www.k-lumet.pl/sklep/files/Zasady%20sprzedazy%20franczyzy.pdf; data dostępu 20.03.2012r.

25 <http://www.k-lumet.pl/sklep/?najlepszy-wynalazek-od-czasu-wynalezienia-zapalek,21>; data dostępu 20.03.2012r.

26 <http://franchising.pl/arttykul/6497/franczyza-rozpali-serca/>; data dostępu 20.03.2012r.

RODZIAŁ 5

FRANCZYZA SPOŁECZNA OCZAMI PODLASKIEGO SEKTORA EKONOMII SPOŁECZNEJ PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADANIA

Poniżej przedstawione wyniki analiz przeprowadzonych wśród przedstawicieli podlaskiego sektora ekonomii społecznej zostały podzielone na dwa obszary. W pierwszej części zaprezentowane zostaną wyniki badania w zakresie znajomości dobrych praktyk/modeli biznesowych wykorzystywanych na polu ekonomii społecznej przez podmioty ekonomii społecznej. Następnie zaprezentowana zostanie ocena dostosowania kwalifikacji i zasobów kadrowych oraz gotowości podmiotów ekonomii społecznej do wdrażania modeli biznesowych typu franczyzowego.

Badanie przeprowadzone zostało w dwóch etapach. W pierwszym – polegającym na przeprowadzeniu wywiadów (IDI-Individual in Depth Interview) uczestnicy zostali zapytani o ocenę kondycji sektora ekonomii społecznej, w tym na Podlasiu. Ponadto celem pytań była wstępna diagnoza znajomości i gotowości na ewentualną adaptację modeli biznesowych przez podlaskie podmioty ekonomii społecznej. W drugim etapie - wywiadzie fokusowym - dzięki interakcjom, które były wartością dodaną tej metody – uzyskano pogłębioną ocenę możliwości wdrażania francyz społecznych przez podlaskie podmioty oraz zwrócono uwagę na liczne, towarzyszące temu zagadnienia, które wymagają rozwiązań.

Doświadczenie respondentów

W obu badaniach wzięło udział łącznie 20 respondentów. Byli to przedstawiciele podmiotów ekonomii społecznej, jednostek samorządu terytorialnego, osoby zajmujące się doradztwem na rzecz podmiotów ekonomii społecznej. Znaczącą większość respondentów stanowiły osoby działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości lub prowadzące działalność gospodarczą w swoich organizacjach. Wśród respondentów były osoby, które prowadzą spółdzielnie socjalne, centra integracji społecznej oraz fundacje i stowarzyszenia, które wśród celów mają pomoc osobom wykluczonym. Podobne kryteria doboru zachowano podczas doboru respondentów do badania fokusowego, zrealizowanego w ramach projektu. Dlatego też w drugim etapie badania (wywiadzie fokusowym) uczestniczyli przedstawiciele podlaskich podmiotów ekonomii społecznej (spółdzielnie socjalne, organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą) oraz przedstawiciele instytucji otoczenia sektora ekonomii społecznej, ośrodków wsparcia ekonomii społecznej oraz francyzodawcy.

Otwartość na zastosowanie modeli biznesowych

Ważnym wnioskiem wymagającym podkreślenia jest panujące wśród respondentów przekonanie, że działające PES jeśli chcą funkcjonować na rynku, muszą działać na zasadach takich jak inne podmioty komercyj-

ne. W związku z tym powinny cechować się pomysłowością, uczciwością, rzetelnością oraz konkurencyjną ceną świadczonych usług. Tylko w ten sposób osiągną sukces. Według respondentów podmioty ekonomii społecznej w tym zakresie nie różnią się niczym od innych podmiotów funkcjonujących na rynku. Wszyscy uczestnicy wywiadów indywidualnych znają przykłady francyz, przy czym rozumieją francyzę jako pewien model biznesowy utożsamiany z popularnymi firmami lub markami usługodawców.

Gotowe modele biznesowe, które w przekonaniu respondentów, podlaskie podmioty ekonomii społecznej mogłyby wykorzystywać w swojej działalności, należałoby dostosować do warunków lokalnych. Podejście to znane jest w niektórych francyzach społecznych, gdzie wspomnianą w poprzednich rozdziałach cechą takiej franczyzy społecznej, może być dostosowanie modelu przez francyzobiorcę do potrzeb lokalnych. Znaczącym problemem, na który zwracają uwagę respondenci jest ewentualny wkład finansowy, z którym większość PES mogłoby sobie nie poradzić. Przejawia się to w licznych wypowiedziach przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej.

„Myślę, że (franczyza - przyp. aut.) to jest znakomite rozwiązanie dla PES, tylko trzeba je bardziej upowszechnić i pomóc PES znaleźć źródła finansowania na start.”

„(...) problemem większości PES jest to, że borykają się samodzielnie z problemami, które już ktoś kiedyś rozwiązał, czyli bezskutecznie próbują sforsować już otwarte drzwi.”

„Przy założeniu, że franczyza społeczna różni się od tej komercyjnej, czyli że nie pobieramy opłat francyzowych, to perspektywy są nieograniczone, można pobierać dany wzorzec w nieskończoność.”

Franczyza społeczna może być znacznym wsparciem dla podmiotów w ekonomizacji swoich działań na rynku, w tym w szczególności wzmocnieniu efektu zatrudnieniowego. Ewentualne wsparcie wskazywane przez respondentów dotyczy konieczności upowszechnienia wiedzy na temat franczyzy społecznej oraz wsparcia finansowego na starcie, związanego z zakupem licencji.

„Pokazać jak to działa, zainteresować, stworzyć możliwość zdobycia wiedzy i odpowiednich kompetencji dla kadry i uruchomić działania pilotażowe, aby pokazać, że to ma sens i może być dobrym rozwiązaniem dla innych. Trzeba też pokazać, czy jest to możliwe pod kątem ekonomicznym. PES najczęściej nie posiadają na starcie majątku ani kapitału, więc trzeba opracować sposób na jego pozyskanie z ogólnie dostępnych źródeł.”

Należy podkreślić, iż powyżej wskazane przeszkody związane z pozyskiwaniem zewnętrznych źródeł finansowania na zakup licencji, szkoleń czy poszukaniem środków na inne cele związane z uruchamianą francyzą są obiektem zainteresowań części francyzodawców. Pomoc w tym zakresie wpisana jest wprost w niektórych ofertach franczyzy społecznej.

Ocena potencjału kadrowego a wdrażanie franczyzy społecznej

Analiza potencjalnych zasobów posiadanych przez PES, jak również potencjału kadrowego, była przedmiotem samooceny respondentów w zależności od ich kondycji finansowej i doświadczenia. Wśród badanych panuje generalne przekonanie, iż znaczna część podlaskich PES i NGO dysponuje odpowiednio przeszkolonymi zasobami kadrowymi. To co podkreślają uczestnicy badania, to potrzeba wzmocnienia ich kompetencji i umiejętności w zakresie specyfiki modelu franczyzy społecznej. W kwestii posiadania przez PES odpowiednich kwalifikacji do korzystania z franczyzy respondenci zdecydowanie twierdzą, że brakuje

kwalifikacji biznesowych, czyli szkoleń z prowadzenia działalności gospodarczej, marketingu, w tym bycia francyzobiorcą społecznym.

„PES (przyp. aut) potrzebują szkoleń, wiedzy na temat tworzenia biznesplanów, zarządzania przedsiębiorstwem, marketingu i promocji, a także dobrych wzorców etycznego biznesu. Byłoby dobrze, gdyby mogli spróbować swoich sił podczas działania wzorcowych modeli, praktykować u najlepszych. Tu jest potrzebna współpraca z przedsiębiorcami.”

„Z pewnością nie dość jest szkoleń z zakresu finansów (w tym pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych), księgowości oraz prawa (w ujęciu praktycznym, zwłaszcza prawa pracy, gospodarczego i cywilnego – umów). Przydatne również okazałyby się szkolenia dotyczące marketingu (e-marketingu) i szkolenia szczegółowe, dotyczące konkretnej franczyzy.”

Ponadto respondenci wskazywali na brak liderów, którzy mogliby moderować taki model funkcjonowania PES.

„Brakuje specjalistów od zarządzania przedsięwzięciami gospodarczymi. W świecie organizacji pozarządowych, z którego najczęściej będą wywodzić się PES, doskonale znane jest podejście społeczne, natomiast brak wiedzy i doświadczenia w prowadzeniu działań gospodarczych. Potrzeba wiedzy i możliwości praktykowania. Ważne byłoby wsparcie, doradztwo, coaching ludzi, którzy osiągnęli sukces (anioły przedsiębiorczości). Inne problemy: techniczne, lokalowe, są do pokonania.”

PES wobec przykładów franczyzy społecznej

Respondentom biorącym udział w badaniu fokusowym zostały zaprezentowane przykłady francyz społecznych zweryfikowanych przez zespół projektu realizujący opisy praktyk w tym zakresie. Respondenci biorący udział w badaniu ogólnie pozytywnie ocenili wszystkie przedstawione przykłady. Wobec części z nich wskazali, iż są one oparte o przykłady działania gospodarczego, które już funkcjonują w warunkach polskich.

„(...) wydaje mi się, że to są wszystko bardzo ciekawe i realne, i już funkcjonujące także w Polsce w obszarze także przedsiębiorstw społecznych, czyli na przykład hotel jest prowadzony przez osoby chorujące psychicznie Pana Cogito w Krakowie i nie jeden tylko, regeneracja tonerów etc.”

Franczyza społeczna a komercyjna

Problemem jaki pojawił się podczas pierwszego poziomu badania było doprecyzowanie, czym jest franczyza społeczna i w jaki sposób różni się ona od komercyjnej.

„Mamy generalnie problem z definicją i granicą. Wydaje mi się, że jedynym rozróżnieniem jest tutaj cel. Instrumenty i metody będą te same w biznesie twardym, komercyjnym, te same metody, natomiast cel jest inny tutaj. Jeżeli celem jest jakieś dobro społeczne to trzeba je jednak nazwać, zdefiniować, co to będzie: pomoc osobom niepełnosprawnym, zagospodarowanie jakiegoś obszaru już nie użytecznego, trzeba to zdefiniować i oczywiście przeznaczanie zysku również z powrotem na rozwój firmy czy na cele społeczne to jesteśmy w obszarze przedsiębiorstwa społecznego, jeżeli nie to wtedy mówimy o firmie takiej typowo komercyjnej. I chyba tutaj jest granica.”

Podczas dyskusji pojawił się również istotny aspekt prawny:

„Z punktu widzenia prawa nie ma rozgraniczenia między inną franczyzą a franczyzą społeczną. Jedyne element, który może je rozgraniczyć to jest kwestia wysokości opłat.”

Próba wychwycenia kluczowej różnicy odróżniającej franczyzę społeczną od innych francyz w dużej mierze w opinii uczestników oparła się na założeniu, że franczyza społeczna spełniać mogłaby cechy nieodpłatności i umożliwiać osobom wykluczonym adaptację społeczną. Podejście to zostało jednak przededefiniowane i mocno skrytykowane przez grupę. W przekonaniu innych przedstawicieli cel społeczny i funkcje społeczne oraz fakt, że jakieś przedsięwzięcie jest w obszarze ekonomii społecznej, nie oznacza, że francyzobiorca musi być zwolniony z jakichkolwiek opłat.

Respondenci poświęcili dużo czasu na próbę odpowiedzi na pytanie, czy w ekonomii społecznej, która funkcjonuje w Polsce, powinno się brać opłatę licencyjną za udzielenie franczyzy, czy też nie.

„Za franczyzą społeczną przemawia fakt, że opłata będzie symboliczna”

Kwestie zasadności i konieczności pobierania opłat za licencje francyzowe podjęto w kontekście obowiązującego w Polsce prawa. Nie istnieją możliwości świadczenia nieodpłatnego usług pomiędzy dwoma podmiotami prawa gospodarczego. W tym kontekście istotne wydaje się stanowisko jednego z uczestników spotkania, który wskazał na sposób w jaki do inicjatywy franczyzy podejrze Urząd Skarbowy:

„Ja jestem w stanie sobie wyobrazić działalność społeczną taką, że będę nieodpłatnie udzielał porad, natomiast urząd skarbowy potraktuje to w ten sposób, że skoro przyszedł klient świadczenie, które mu udzieliłem jest warte 100 złotych. Od tego niestety będę obciążony podatkiem VAT 23 zł i będę musiał do biznesu dołożyć.”

W związku z gorącą dyskusją, która dotyczyła powyższego wątku spotkania należy podkreślić, iż franczyza społeczna jest mechanizmem współpracy i rozwoju działań gospodarczych oraz społecznych. W związku z powyższym, tak jak wskazuje praktyka europejska w tym zakresie, większość francyzodawców przekazuje licencję na „pomysł biznesowy” odpłatnie. W zależności od stopnia rozwoju marki, korzyści jakie może uzyskać potencjalny francyzobiorca, opłaty wahają się podobnie jak różnią się pomiędzy sobą zakresy „licencji francyzowych”, czyli wsparcie oferowane przez francyzodawcę.

Powodzenie inicjatywy na Podlasiu

Respondenci zapytani o powodzenie franczyzy społecznej w Polsce, a co za tym idzie, także na Podlasiu, podzielili się różnego typu uwagami oraz swoimi doświadczeniami w tym zakresie.

Pewne wątpliwości uczestników związane były z brakiem rozpoznawalności marek francyzowych w kraju, zwłaszcza tych, które funkcjonują w Europie jako franczyzy społeczne.

„Wydaje mi się, że w każdej chwili można realizować każdy pomysł nieodpłatnie, jeżeli pomysłodawca zgodzi się na to, to nie ma takiego problemu; natomiast za opłatą, która tu jest, kryje się pewna wartość, pewne dobro, marka, wizerunek. Te firmy nie są znane w Polsce, ale może kiedyś będą znane.”

Ponadto dodali...

„Jeżeli na to spojrzemy z punktu widzenia biznesowego, no to z kolei to są nieduże opłaty i też nieduże wymagania. Proszę spojrzeć na to od tej strony. Więc można też jakby przyglądając się innym rodzajom działalności opartych na takim modelu i dojść do wniosku, że są to jednak opłaty symboliczne(...)”

Wątpliwości dotyczyły również potencjału województwa podlaskiego zwłaszcza jako rynku, na którym można rozwijać franczyzę społeczną. Pomimo tych wątpliwości uczestnicy wykazali się dość znacznym

doświadczeniem w łączeniu dwóch przestrzeni: gospodarczej i pożytku publicznego. Zwracali uwagę na konieczność promocji tych projektów, które poza działaniem społecznym generują także zyski. Dlatego też w opinii badanych wartością franczyzy społecznej jest to, że jest to przedsięwzięcie sprawdzone i z powodzeniem wprowadzane w innych miejscach.

„Niezwykłą wartością franczyzy społecznej, jak zrozumiałem tutaj jest to, że ktoś sprawdził ten model na żywym organizmie z taką grupą docelową, która np. nas interesuje; sprawdził przez wiele lat na kilku modelach czy tam kilkunastu i już jakby nic nie trzeba odkrywać nowego, jest gotowy zestaw do przeniesienia”

„Franczyza społeczna musi dać tą podstawową korzyść, że jeżeli ja jestem PES i chcę zatrudniać osoby niepełnosprawne, wykluczone, jakiegokolwiek inne, to FS ma mi dać gwarancję tego, że jak przyjmę tę franczyzę i te procedury, to ja będę miała czarno na białym napisane jak z tymi ludźmi mam postępować, jak ich zatrudnić, w jakich warunkach, co im dać, jakie szkolenia, wsparcie, itd. żeby maksymalizować zysk”

W podsumowaniu należałoby podkreślić, iż w przekonaniu uczestników spotkania franczyza społeczna może być znakomitym sposobem na przyspieszenie rozwoju firmy społecznej. Jej zaletą jest podobne doświadczenie francyzodawcy, ze względu na działalność „w sferze celów społecznych”. Takie niezrozumienie może pojawiać się natomiast pomiędzy uczestnikami biznesowymi a społecznymi franczyzy na przykład komercyjnej, ze względu na dość dużą różnicę, jeżeli chodzi o cele świata biznesu i świata organizacji realizujących cele społeczne. W przypadku franczyzy społecznej model jest sprawdzony w przedsiębiorstwach społecznych, który uwzględnia specyfikę ich działalności jak również na przykład zatrudnienie osób niepełnosprawnych.

Polski model franczyzy społecznej

Uczestnicy badania mieli okazję do zapoznania się z ofertą tworzonego modelu franczyzy społecznej w oparciu o Księgarnio-Kawiarnię „Spółdzielnia” w Lublinie. Misją kawiarni jest przede wszystkim wytwarzanie niekonwencjonalnych i inspirujących przedsięwzięć z różnych dziedzin, m.in. ekonomii społecznej, praw człowieka, promocji dialogu wielokulturowego oraz celów rozwoju ONZ. Jest to przedsięwzięcie, które łączy działalność spółdzielni gastronomicznej ze społecznymi i kulturowymi inicjatywami. Respondenci byli zapytani o potencjalne powodzenie takiej inicjatywy w Białymstoku. W kontekście poszukiwania długotrwałych źródeł finansowania sektora ekonomii społecznej zasadne jest, aby umożliwić wypracowanie takiego modelu na przykład przy wsparciu środków zewnętrznych. W omówionym modelu pracownicy spółdzielni uczą się zachowań biznesowych.

„Sytuacja kryzysowa ma uczyć ludzi wykluczonych jak pracować i rzeczywiście jeżeli ona da takie metody, takie narzędzia jak postępować z tymi ludźmi wykluczonymi to ten potencjalny francyzobiorca w postaci ludzi wykluczonych ma szansę wejść na rynek pracy”

„Dochodzimy do takiej konkluzji, że tego modelu nie można jakby przełożyć gdziekolwiek bez zagwarantowanego od razu wsparcia dla takiej inicjatywy, bo ona sama z siebie się nie utrzyma w ogóle patrząc na to co się dzieje w Białymstoku jeżeli chodzi o lokale gastronomiczne, to trzeba przyznać uczciwie, to przedsiębiorcy mają duży problem sami z sobą, żeby się utrzymać na zasadach wolnorynkowych w jakich funkcjonują. To mógłby być właśnie atut dla takiego rodzaju działalności, gdyby ona była wspomagana”

Wobec problemu sprecyzowania jasnej odpowiedzi na pytanie, czy taki plan miałby szansę powodzenia w Białymstoku, spróbowano ustalić środowisko, otoczenie takiego przedsięwzięcia i zwrócono uwagę

na to, że lokalizacją dla takiego modelu powinno być większe miasto z potencjałem akademickim. Wartością dodaną takiego modelu jest również fakt, iż otoczenie zaczyna interesować się kwestią ekonomii społecznej.

Podana za przykład kawiarnia z Lublina, poprzez realizowane cele społeczne oraz kulturowe, stała się niejako kultowym miejscem spotkań środowisk naukowych, kulturowych. Poza tym osoby związane z kawiarnią mają dodatkowo poczucie spełniania ważnej misji społecznej, wykonania swoistego obowiązku wobec ludzi wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem.

Podczas otwartej dyskusji omówiono problem sprecyzowania funkcjonowania takiej franczyzy społecznej w praktyce. Uczestnicy spotkania wspólnie próbowali wyjaśnić jak wygląda sprawa łączenia elementu biznesowego i społecznego.

„My (UNDP przyp. autora) bardziej generalnie funkcjonujemy na poziomie przekazywania tej idei, tego pomysłu i tym, co z tym pomysłem się stało w lokalnej społeczności obudowując to elementem biznesowym”.

W trakcie spotkania zastanowiono się nad tym, kto może być francyzobiorcą takiej idei:

„Na pewno nie może prowadzić franczyzy społecznej przysłowiowy Kowalski, który ma jednoosobową działalność, natomiast każda jakakolwiek inna, taka jak PES: spółdzielnia, fundacja, stowarzyszenie, ZAZ, CIS”.

Podsumowując spotkanie zaznaczono, kto może zajmować się francyzą społeczną, aby pomysł okazał się trafionym przedsięwzięciem.

„Francyzę społeczną może wziąć w obroty wyłącznie dobrze prosperujący PES, w tych warunkach patrząc na to jak się dzieje. Franczyza może być prowadzona jako element wsparcia podmiotów ekonomii społecznej w przyszłej perspektywie w kontekście możliwości przekazywania pieniędzy dla PES, żeby zakupywały licencje francyzowe”.

Jako konkluzję obecni przedstawiciele podmiotów ekonomii społecznej zgodzili się, że aby idea miała szansę zaistnienia na mapie konkretnego miasta, tj. Białegostoku, trzeba przede wszystkim podjąć próbę wprowadzenia franczyzy społecznej. Bez jakichkolwiek działań testujących nie można przewidzieć powodzenia żadnego przedsięwzięcia. Istnieje oczywiście ryzyko, iż pomysł nie przyniesie oczekiwanych efektów, jednak to ryzyko powinno być niwelowane przez korzystanie z przykładów innych działań francyzowych zakończonych sukcesem i doświadczeniem przekazany przez francyzodawców. Nie można też zapomnieć, że nadrzędnym dobrem jakie przyświeca tej francyzie, jest dobro społeczne.

ROZDZIAŁ 6

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Na podstawie przeprowadzonego badania jakościowego wśród uczestniczek i uczestników rynku pracy w zakresie funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej będącego przedmiotem niniejszej analizy, można wyciągnąć następujące wnioski.

Wszelkie przedsięwzięcia gospodarcze czy ekonomiczne, bez względu na to czy dotyczą zagadnień stricte biznesowych, czy swoim tematem obejmują podmioty ekonomii społecznej, będą zawsze wiązały się z ryzykiem. Jedynym punktem, jaki odróżnia te dwie sfery jest zaangażowanie we wszelkie projekty osób zaliczanych do grup tak zwanych wykluczonych społecznie, co z jednej strony wiąże się z korzyściami, z drugiej zaś powoduje problemy na wielu płaszczyznach działania.

System działania biznesowego przenoszony do organizacji społecznych jest nowością w tej części Europy. Jak pokazuje doświadczenie firm wchodzących z unikatowym produktem na rynek, pierwszeństwo jest niemal zawsze gwarantem sukcesu. Nie da się bowiem od ekonomii społecznej oddzielić jej rynkowego charakteru. Z uwagi na innowacyjny sposób działania, czyli połączenie ekonomii z działaniami pożytecznymi społecznie oraz na fakt, iż jest to nowy pomysł w obrębie województwa podlaskiego, stopień zaawansowania wiedzy na temat podmiotów ekonomii społecznej, ich struktury, działań i potrzeb, jest różny, często zbyt mały, aby wdrożyć konkretny model działania. Warto wobec tego podjąć próbę dialogu pomiędzy osobami, organizacjami, instytucjami związanymi z omawianym tematem, przybliżając problem jego realizacji w lokalnych realiach, które pomimo, iż nie podadzą gotowego pomysłu na sukces, mogą pomóc wejść na odpowiednią ścieżkę biznesową.

Priorytetem w działaniu staje się podnoszenie kwalifikacji osób zaliczanych do grona tzw. wykluczonych społecznie, aby mogły one w przyszłości działać w tego typu podmiotach. Istotne są szkolenia z zakresu zagadnień finansowych, marketingu, czy wspierania relacji handlowych. Potrzebne jest także wykreowanie swoistej mody na korzystanie z usług świadczonych przez podmioty ekonomii społecznej, przy wykorzystaniu zasobów lokalnych, czy poprzez zapoznanie społeczności lokalnych z wymiernymi korzyściami dla ogółu obywateli. Niezbędna w tej kwestii jest więc sprawna akcja informacyjna, poparta odpowiednimi działaniami promocyjnymi.

Podsumowując należy podkreślić, iż franczyza społeczna zaistniała obecnie w publicznej debacie nad rozwojem przedsiębiorczości społecznej. Należy jednak podkreślić, że zaistniała w dyskursie publicznym na tyle, że stanowi istotną zmianę wprowadzoną do Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, jako jeden z modeli, który może być zastosowany w drodze poszukiwania długotrwałych źródeł finansowania ekonomii społecznej.

Franczyza społeczna wciąż jednak nie egzystuje w praktycznych, szerokich działaniach podejmowanych przez podmioty ekonomii społecznej. Wynikać to może z niewielkiej wiedzy i doświadczenia w prowadzeniu przedsięwzięć gospodarczych, które wymagają sprawdzonego, rynku oraz biznesplanu określającego możliwości funkcjonowania konkretnej franczyzy.

Na uwagę zasługuje również fakt, iż brakuje oferty finansowania, skierowanej wprost na tworzenie i rozwój franczyzy społecznej w Polsce. Franczyza jest szansą na zmniejszenie kosztów i ryzyka związanego z uruchomieniem przedsiębiorstwa społecznego. Wymaga jednak nakładów, którymi obecnie nie dysponują ani potencjalni franczyzodawcy, ani tym bardziej potencjalni franczyzobiorcy. Dlatego też główne rekomendacje wynikające z powyższych rozważań, sformułowane przez Tomasza Schimanka²⁷ przed kilku laty i zmodyfikowane do potrzeb skali oraz możliwości niniejszego projektu można by sformułować w następujący sposób:

- należy wprowadzić franczyzę społeczną do powszechnej dyskusji dotyczącej rozwoju ekonomii społecznej w Polsce i regionie,
- w miarę możliwości zintensyfikować wymianę wiedzy i doświadczeń w zakresie franczyzy społecznej z podmiotami zagranicznymi, które mają już utrwalone doświadczenia w tym zakresie,
- wypracować i upowszechnić model tworzenia i działania systemu franczyzy społecznej w Polsce, mając na uwadze doświadczenia zagraniczne, polskie, w tym w zakresie franczyzy komercyjnej, wśród przedsiębiorców społecznych w zakresie prowadzenia działalności biznesowej, w tym z wykorzystaniem franczyzy społecznej,
- inspirować i wspierać partnerstwa pomiędzy biznesem a przedsiębiorczością społeczną, w szczególności w zakresie transferu know-how i doświadczeń w tworzeniu systemów franczyzowych,
- promować franczyzę społeczną,
- tworzyć instrumenty wsparcia skierowane na rozwój franczyzy społecznej, zarówno w zakresie instrumentów bezwrotnych finansowych, wiedzy i doradztwa (EFS), jak i instrumentów zwrotnych (pożyczki, kredyty i poręczenia),
- przeanalizować obecne regulacje prawne, zarówno krajowe, jak i unijne, pod kątem wdrażania rozwiązań w zakresie franczyzy społecznej i zaproponować ewentualne zmiany, które umożliwić będą jej rozwój w Polsce, także z wykorzystaniem zagranicznych przedsiębiorstw społecznych jako potencjalnych franczyzodawców.

Powyższe rekomendacje w znacznym zakresie będą realizowane w kolejnych etapach realizacji projektu „Ekonomia Społecznego Sukcesu”.

²⁷ Schimanek Tomasz; Franczyza Społeczna - wystąpienie podczas Ogólnopolskiego Spotkania Ekonomii Społecznej 2011, Innowacje Społeczne w Europie i krajach WNP

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Podział zadań w sieci Le Mat.....	16
Wykres 2. Udział podmiotów we franczyzie Le Mat.....	18
Wykres 3. Struktura klientów w Le Mat.....	23
Wykres 4. Liczba pracowników CAP Markt.....	28

SPIS TABEL

Tabela 1. Hotele w sieci Le Mat.....	19
--------------------------------------	----

BIBLIOGRAFIA

1. Grewiński Mirosław, „Ekonomia społeczna – wybrane problemy i metody ich rozwiązywania” (red. A. Austen-Tynda), Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej, Katowice 2009r.
2. Johnson Toby, Spear Roger, “Social Enterprise. International Literature Review”, GHK, 2006r.
3. Pokorska Barbara. Leksykon Franczyzy, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2002r.
4. Schimanek Tomasz, Franczyza Społeczna
5. SPIS Conference book, Transnational Partnership, 2007r.
6. „European Code of Ethics for Franchising”; www.eff-franchise.com
7. Opposites attract: How social franchising can speed up the growth of social enterprise. Inspire. Inspiring growth in social Europe, publikacja dostępna na stronie www.socialfranchising.coop
8. Manifest Le Mat, www.lemat.ie
9. The Le Mat Manuals nr. 1,2,3,4

Strony internetowe:

<http://www.slideshare.net/Le-Mat/le-mat-a-social-brand-and-franchise-system>
www.eff-franchise.com
www.arss.com.pl
www.franczyza.org.pl
www.lemat.it
www.socialfranchising.coop
www.barka.org.pl
www.equal.org.pl
www.k-lumet.pl/sklep/files/Zasady%20sprzedazy%20franczyzy.pdf
<http://www.k-lumet.pl/sklep/?najlepszy-wynalazek-od-czasu-wynalezienia-zapalek,21>
<http://franchising.pl/artukul/6497/franczyza-rozpali-serca/>
www.wikipedia.org
www.franchising.pl

NOTATKI

Projekt realizuje
FUNDACJA FORUM INICJATYW ROZWOJOWYCH
ul. Brukowa 28, lok. 4, 15-889 Białystok,
tel./fax: 85 675-00-17
www.fir.org.pl
Agencja Zatrudnienia nr 5972

Raport powstał w ramach projektu „**Ekonomia Społecznego Sukcesu**”
współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego,
w ramach działania 7.2. Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Poddziałanie 7.2.2 Wsparcie Ekonomii Społecznej.
Projekt realizowany w okresie 01.11.2011-31.10.2014 r.

Człowiek - najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego