

pozarządowiec

pismo społeczników Warmii i Mazur

wydanie specjalne luty nr 1 (168) 2020

stadt aachen

Stadtteilbüro
Aachen Ost/ Rothe Erde

Reichweg 30
52068 Aachen

EUROPEJSKA WYMIANA WIEDZY I POMYSŁÓW

CZYM ZAJMUJE SIĘ
MANAGER DZIELNICY?/ s. 6

HOSTEL NAD RZEKĄ
ELBLĄG/ s.16

ŚLADAMI FRANCZYZY
SPOŁECZNEJ/ s.20

LE MAT – KROK
PO KROKU/ s.28

Spis treści

ABC zarządzania dzielnicą

Europejskie pomysły z polskim akcentem <i>Agnieszka Sójka</i>	3
O Akwizgranie i jego zagadkach... <i>Justyna Duks</i>	4
Czym zajmuje się manager dzielnicy? <i>Rafał Narnicki</i>	6
Quartiermanagement czyli zarządzanie dzielnicą poprzez konferencje dzielnic i biura dzielnic <i>Joanna Szymańska</i>	8
Zarządzanie dzielnicą – rekomendacja dla wdrożenia sposobu administrowania dzielnic, jako narzędzia w procesie rozwiązywania problemów społecznych <i>Beata Wachniewska-Mazurek</i>	9
Małymi kroczkami... do celu! <i>Sylwia Warzechowska</i>	14
Dom pod Cisem na Zawodziu	
Nie ma drugiego takiego miejsca w Elblągu <i>Sylwia Warzechowska</i>	15
Hostel nad rzeką Elbląg <i>Sylwia Warzechowska</i>	16
Drugie życie rzeczy <i>Natasza Jatczyńska</i>	18
ABC franczyzy społecznej	
Okiem Elisabet <i>Elisabet Abrahamsson</i>	19
Śladami franczyzy społecznej <i>Dagmara Bielawska</i>	20
Franczyza społeczna na przykładzie organizacji Le Mat <i>Marcin Nowakowski</i>	24
Le Mat – krok po kroku <i>Renate Goergen, Elisabet Abrahamsson</i>	28

Naszą pasją
jest rozwój
społeczny



Jesteśmy członkiem Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLIT, Sieci Wspierania Rozwoju Lokalnego HEROLD oraz Federacji Organizacji Społecznych Województwa Warmińsko-Mazurskiego FOSa.



Europejskie pomysły z polskim akcentem

Oddajemy w Państwa ręce specjalne wydanie pisma Pozarządowiec zawierające informacje na temat dwóch ciekawych modeli współpracy, tj. zarządzania dzielnicą i franczyzy społecznej, które poznaliśmy dzięki naszym partnerom zagranicznym z Włoch, Niemiec i Szwecji.

Stowarzyszenie ESWIP już od ponad 25 lat wspiera aktywność obywatelską i ekonomię społeczną w regionie, działania te są jednymi z naszych głównych obszarów programowych. Wierzymy, że ekonomia społeczna jest skutecznym narzędziem zapobiegania bezrobociu i marginalizacji społecznej osób w trudniejszej sytuacji życiowej. W ramach prowadzonego Ośrodka Wspierania Inicjatyw Ekonomii Społecznej wspieramy podmioty ekonomii społecznej, pomagamy zakładać działalność gospodarczą, przekazujemy dotacje na działania. Naszym celem jest pomoc w budowaniu silnych i niezależnych organizacji pozarządowych, wspieranie świadomych i odpowiedzialnych liderów oraz mieszkańców naszego województwa.

Rozwój lokalny to wieloaspektowy proces zmiany społecznej, w którym ważną rolę powinni odgrywać mieszkańcy i organizacje społeczne. Poprzez realizowane projekty dążymy do wyzwolenia energii i aktywności mieszkańców, tworzenia przestrzeni do działań, współpracy z partnerami oraz systemowego i trwałego podejścia w podejmowanych przez nich inicjatywach.

Szukając nowych pomysłów na rozwój naszych działań natrafiiliśmy na koncepcje zarządzania dzielnicą w Aachen, znajdującym się na trójstyku Niemiec, Belgii i Holandii oraz na ideę franczyzy społecznej Le Mat w branży hotelarskiej we Włoszech i Szwecji. W celu poznania tych modeli pozyskaliśmy dofinansowanie z Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji i rozpoczęliśmy realizację projektu „Współ-



Agnieszka Sójka
koordynatorka projektu
„Współpraca się opłaca
– europejska wymiana wiedzy i pomysłów”

praca się opłaca – europejska wymiana wiedzy i pomysłów” współfinansowanego z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Realizacja projektu trwała od czerwca 2018 roku do końca grudnia 2019. Naszymi partnerami w projekcie była firma Event Service z Niemiec oraz przedsiębiorstwa społeczne Le Mat z Włoch i Szwecji, dzięki którym kadra edukacji dorosłych Stowarzyszenia ESWIP miała możliwość poznania metod współpracy, które można z powodzeniem wdrażać do warunków polskich. Doświadczeniami dzielimy się z Państwem właśnie w tym wydaniu Pozarządowca. Życzymy miłej lektury.



Współpraca się opłaca
europejska wymiana wiedzy i pomysłów

O Akwizgranie i jego zagadkach...

Do miejsca, w którym eksplorować będziemy tematy związane z partycypacyjnym zarządzaniem dzielnicą docieramy w poniedziałkowy poranek. Z nieba już leje się żar (czerwiec był wyjątkowo gorący), w powietrzu unosi się niemiła woń, która jak wyjaśniają nam później „tutejsi”, jest zapachem wód miejscowych źródeł termalnych.

Justyna Duks



Pierwszym miejscem, które odwiedziłyśmy - warto tu chyba podkreślić, że to całkiem babski wyjazd – jest Cafe Kontakt, działające przy szpitalu psychiatrycznym. Oferuje się tu jedzenie, napoje i desery - jak zdążyłam się zorientować jeszcze przed wizytą. Widywałam już bary i kawiarenki w murach szpitali, więc nic to nadzwyczajnego. Nadzwyczajne jest jednak to, że ta kawiarnia jest narzędziem służącym terapii i reintegracji społeczno-zawodowej osób z niepełnosprawnością intelektualną. Taka terapia przez pracę, na którą dostaje się receptę od lekarza. Pomysł wydaje się genialny w swojej prostocie. I choć w Polsce na podobnych zasadach funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne, finansowanie ich z NFZ jako „terapii”, wydaje się być niemożliwe. Przy najmniej w tym i jeszcze kilku następnych latach. Ale może kiedyś?

Zrozumieć inkluzję

W miejscu tym do mojej świadomości pierwszy raz tak głęboko trafia słowo „inkluzja”. Nie jest to dla mnie termin zupełnie nowy, ale chyba nigdzie wcześniej nie miałam okazji go tak zrozumieć. W inkluzji chodzi o tworzenie takich warunków, by osoba, w tym przypadku z niepełnosprawnością intelektualną, mogła funkcjonować i być aktywną w społeczeństwie, nie tylko wśród innych osób niepełnosprawnych. To wielkie wyzwanie zrobić to tak, aby osoba z niepełnosprawnością mogła brać czynny udział w życiu społecznym i kulturalnym swojej miejscowości, włączała się w podejmowanie decy-



zji dotyczących społeczności, czy po prostu mogła realizować się zawodowo jak każdy. To budowanie zaangażowania obywatelskiego. O inkluzji można mówić wówczas, gdy wszyscy ludzie są postrzegani i doceniani w swojej różnorodności, ze swoimi możliwościami i zwyczajami. Widać to w Cafe Kontakt, miejscu, do którego w czasie lunchu Igną tłumy z okolicznych biur i zakładów pracy.

Przebieg informacji

W ciągu pobytu odwiedziłyśmy też kilka biur dzielnic. To miejsca, w których budowane jest zaangażowanie mieszkańców oraz podmiotów (działających w tych dzielnicach) w sprawy wspólnotowe w bardzo różnych obszarach – estetyka, mała infrastruktura, przeciwdziałanie problemom społecznym, wydarzenia kulturalne itp. Biura pełnią też bardzo ważną rolę w kontekście planowania strategicznego rozwoju miasta – są „przebiegiem informacji” do władz lokalnych na temat problemów swoich dzielnic i potrzeb ich mieszkańców. Są także bardzo ważnym narzędziem aktywizacji społecznej – menadżerowie



Akwizgran to miejsce dobrych przykładów działań w zakresie włączenia społecznego.

dzielnic wykorzystują różne narzędzia by pobudzić mieszkańców do działania, zintegrować ich ze sobą i wykorzystać ich potencjał. Jeszcze jedną ważną kwestią jest to, że biura posiadają wiedzę na temat oferty różnych organizacji i instytucji i są w jakimś sensie koordynatorem realizowanego przez te podmioty wsparcia dla mieszkańców – np. kierując mieszkańcami z różnymi problemami czy potrzebami na odpowiednie doradztwo.

Sercem każdego domu jest kuchnia

Dlaczego więc kuchnia nie miałaby być sercem domu sąsiedzkiego? Kolejne proste rozwiązanie, które ma rzeczywisty i znaczący wpływ na integrację sąsiadów. Bo co może integrować lepiej niż wspólne przygotowywanie i spożywanie posiłków? Nachbarntreff



Pannenschopp – to dom sąsiedzki na jednym z osiedli mieszkaniowych, otwarty dla wszystkich mieszkańców. Okolica zamieszkiwana jest przez osoby niepełnosprawne oraz imigrantów, a organizacja prowadząca dom stara się odpowiadać na problemy wszystkich mieszkańców. W czasie naszej wizyty zaczęli się oni schodzić na przygotowywanie wspólnego lunchu. Mieszkańcy osiedla mogą korzystać z przestrzeni swojego Domu sąsiedzkiego także do organizacji swoich prywatnych wydarzeń, np. urodzin. Akwizgran to także miejsce pełne dobrych przykładów działań w zakresie włączenia społecznego, z bogatą historią i pięknymi zabytkami. Miasto z kameralnymi restauracjami i sklepami z najlepszymi piernikami i czekoladą.

Fot. Joanna Szymańska

Czym zajmuje się manager dzielnicy?

Położona w południowo-zachodniej części Aachen dzielnica Preuswald powstała na początku lat 70. XX wieku. - To miejsce wyjątkowe – mówi Dolores Langer, managerka dzielnicy – nie tylko ze względu na malownicze położenie. W kontekście społecznym dzielnica ma wiele twarzy.

Rafał Narnicki



Konferencja dzielnicy

Zarządzanie dzielnicą, jej rozwój urbanistyczny oraz społeczny odbywają się z użyciem dwóch głównych narzędzi. Pierwszym z nich jest konferencja dzielnicy. Jest to sieć wielu partnerów: administracji publicznej, organizacji pozarządowych, centrów wolontariatu, spółdzielni mieszkaniowych, instytucji opieki społecznej, związków wyznaniowych, mniejszości narodowych, rad seniorów, szkół i uczelni, centrów kultury, biznesu, policji i straży miejskiej. Zakres działalności konferencji uzależniony jest od specyfiki i potrzeb danej dzielnicy. Szeroki skład członków pozwala dogłębnie określić potrzeby i problemy danej dzielnicy. Każda konferencja jest otwarta dla mieszkańców dzielnicy, mediów oraz innych zainteresowanych. Gremium wypracowuje rekomendacje i programy lub długofalowe projekty rozwiązań, które przekazywane są adekwatnym jednostkom samorządu terytorialne-

go lub rozwiązywane na poziomie danej konferencji. Często zapraszani są eksperci z zewnątrz, na przykład z Uniwersytetu w Aachen. Przewodnictwo konferencji ma charakter rotacyjny i zmienia się co roku. Obrady plenarne odbywają się od 4 do 8 razy w roku, w zależności od potrzeb.

Niemiecki dla obcokrajowców

Z drugiej strony w Preuswaldzie mieszka wiele zamieszkałych osób. Duża część z nich osiedliła się tu kiedy dzielnica powstawała, dlatego czują się silnie związane z tą częścią miasta i bardzo zależy im na jej rozwoju. Kolejną osobliwość dotyczy struktury demograficznej. Preuswald zamieszkuje wyższa niż w pozostałych częściach miasta liczba dzieci poniżej 14. roku życia. Jednocześnie wysoki jest odsetek osób starszych. Preuswald jest również jedną z niewielu dzielnic w mieście, w których w ostatnich latach imigracja była wyższa niż emigracja, więc liczba mieszkańców nieznacznie wzrasta. W końcu dzielnica charakteryzuje się dużym dobrowolnym zaangażowaniem mieszkańców. Mieszka tu szczególnie duża liczba kobiet, które mają paszport wolontariusza.

Praca managera dzielnicy sama w sobie jest wyzwaniem. Można stwierdzić, że praktyka zarządzania dzielnicą w Aachen pojawia się w miejscach dużych skupisk mniejszości narodowych. Dobrym posunięciem jest zatrudnianie na tych stanowiskach osób, które wywodzą się z mniejszości. Menadżer dzielnicy jest dla mnie urzędnikiem, który wstał zza biurka i wyszedł do mieszkańców, by ich realnie poznać i dowiedzieć się jak im się żyje, czy warto coś zmienić na ich osiedlu oraz poznać odpowiedź na pytanie: co możemy razem zrobić na naszym osiedlu?



Sylwia Warzechowska

Sylwia Warzechowska



Drugim narzędziem jest biuro dzielnicy. To przede wszystkim centrum zarządzania oraz pracy społecznej w Preuswaldzie.

Biuro dzielnicy

W wielu dzielnicach w Aachen powołano biura dzielnicy, w których pracują osoby zatrudnione przez miasto, a pełniące rolę animatorów dzielnic/streedworkerów nazywanym menadżerem dzielnicy. Rolą osoby pełniącej tę funkcję jest przede wszystkim diagnozowanie potrzeb i realizacja działań na rzecz mieszkańców danej dzielnicy/osiedla. Prowadzą rozmowy z mieszkańcami, analizują zasoby, realizują spotkania i imprezy okolicznościowe. Dzięki poznawaniu potrzeb mieszkańców, prowadzone są zajęcia przez samych mieszkańców dla sąsiadów. Np. zajęcia krawieckie, taneczne, chóry itp.



Anna Nadgrabska

Anna Nadgrabska

- Biuro dzielnicy jest punktem kontaktowym pomiędzy mieszkańcami i instytucjami. Swoje porady oferują tu m.in. jednostki miejskie odpowiedzialne za sprawy społeczne, integrację czy mieszkalnictwo. Pomieszczenia oferują miejsce na kursy szycia, gimnastykę, integrację międzykulturową oraz wiele innych aktywności. Skorzystać można także ze wsparcia organizacji charytatywnych. Dzieci, młodzież, edukacja, finanse – odnośnie wszystkich tych obszarów mieszkańcy znajdą u nas informacje oraz zostaną pokierowani do odpowiednich instytucji – podkreśla Dolores Langer.

Fot. Sylwia Warzechowska



Stadtteilbüro Preuswald
Reimser Straße 76
52074 Aachen

Tel.: 0241 / 51 00 55 60
Fax: 0241 / 51 00 55 61

Quartiermanagement czyli zarządzanie dzielnicą poprzez konferencje dzielnic i biura dzielnic

Quartiermanagement to koncepcja zarządzania dzielnicami miasta Aachen w Niemczech, polegająca na monitorowaniu i stymulowaniu rozwoju danej dzielnicy, a także rozwiązywaniu problemów społecznych i ewentualnych konfliktów. Ważnym elementem jest także usuwanie potencjalnych różnic społecznych pomiędzy dzielnicami miasta. To nic innego jak współpraca międzysektorowa, kształtowanie i stymulowanie rozwoju infrastruktury, kultury oraz kształtowanie polityki społecznej.

Joanna Szymańska



Zarządzanie dzielnicą odbywa się za pośrednictwem dwóch głównych instrumentów tzw. konferencji dzielnic i biura dzielnic.

Konferencja dzielnic to swego rodzaju fuzja wszystkich aktorów z danej dzielnicy, których działania skierowane są na rozwój polityki komunalnej. Zakres działalności i zadaniowość danej konferencji jest uzależniona od specyfiki dzielnicy i jej potrzeb. Skład i szeroki przekrój członków zapewnia dogłębną analizę potrzeb i problemów danej dzielnicy, każda konferencja jest otwarta dla mieszkańców dzielnicy, mediów i innych zainteresowanych. Gremium wypracowuje rekomendacje i programy, bądź długofalowe projekty rozwiązań, które przekazywane są jednostkom samorządu, tudzież rozwiązywane na poziomie danej konferencji, która także

odpowiedzialna jest za ich wdrażanie, delegowanie i ewaluację.

Częstą praktyką jest zapraszanie ekspertów z zewnątrz, np. z Uniwersytetu RWTH Aachen. Partnerzy wspólnie lub indywidualnie pozyskują środki finansowe na konkretny projekt, w dużej mierze z puli urzędu miasta lub gminy.

Biura dzielnic – punkty doradcze w danej dzielnicy, zajmujące się prewencją, bieżącą pomocą w przygotowywaniu wniosków o dofinansowanie, doradztwo indywidualne dla osób fizycznych etc.

Przewodnictwo konferencji ma charakter rotacyjny, wybory odbywają się co rok. Obrady plenarne odbywają się 4-8 razy w roku, w zależności od potrzeb.

i Konferencja dzielnic jest siecią partnerów, włącznie z administracją publiczną dzielnicy oraz miasta, organizacjami pozarządowymi (cała paleta, spektrum działalności w danej dzielnicy i mieście, mająca przełożenie na rozwój dzielnicy), centrami wolontariatu, spółdzielniami mieszkaniowymi, politykami lokalnymi, opieką społeczną, wspólnotami religijnymi i związkami wyznaniowymi, mniejszościami narodowymi, migrantami, radami seniorów, szkołami, uczelniami, domami kultury, biznesem, świetlicami środowiskowymi, organizacjami pracującymi z osobami z niepełnosprawnościami, policją, strażą miejską, urzędem pracy itp.

Zarządzanie dzielnicą

– rekomendacja dla wdrożenia sposobu administrowania dzielnicą, jako narzędzia w procesie rozwiązywania problemów społecznych

Nie zawsze zastanawiamy się na tym, że sposób zarządzania miastem w polityce rozwiązywania problemów społecznych może być także istotnym narzędziem czy działaniem. W czym może bowiem nam pomóc sposób administrowania w procesie odpowiedzi na ludzkie potrzeby i problemy?

Beata Wachniewska-Mazurek



Nie należy jednak zaniechać w polityce myślenia o wpływie stylu zarządzania na rozwój społeczny, a konkretnie na to, na ile styl administrowania wspiera - często trudno mierzalny - rozwój społeczny i obywatelski. Istotą jest tutaj zarówno sposób komunikacji, włączenie procesów uspołeczniania, budowanie poczucia sprawczości mieszkańców, czy finalnie budowanie zaufania. Oczywiście stosuje terminy szerokie, nieprecyzyjne, ale ważne dla kontekstu przedmiotowego tematu. Przywołuję je jako filar dla tej wypowiedzi. Jeśli pozwolić sobie na refleksję, w jakim stopniu styl zarządzania wpływa na przywołane kwestie okazuje się, że jest on często warunkiem sine qua non dla innych procesów (np. włączenia partnerów społecznych).

Dla przykładu: samorząd opracowuje wiele dokumentów, np. strategii, programów. Proces ich opracowania może przebiegać różnie, w zależności od owego stylu zarządzania. Jeśli bowiem przyjęty styl zakłada partycypację obywatelską

z prawdziwego zdarzenia, to w proces ten będą włączeni wszyscy interesariusze, a ich zaangażowanie będzie odpowiedzialne, partnerskie i nie zakończy się na etapie udziału w spotkaniu, ale na poczuciu współodpowiedzialności za późniejszą realizację tego programu (przynajmniej w zakresie deklaracji na etapie opracowania). Finalnie mamy więc do czynienia z realizacją zasady partnerstwa, pomocniczości itd. Wiele z istniejących procesów związanych z szeroko rozumianym stylem zarządzania miastem już znamy, w niektórych samorządach są stosowane w różnym zakresie i sposobie.

W tym stylu administrowania należy według mnie umieścić metodykę zarządzania dzielnicą, bowiem

jest ona pewnym założeniem do sposobu administrowania miastem w zakresie rozwoju społecznego (słowo administrowania jest tutaj istotne). Cechuje się ona elementami dotyczącymi rozwiązań administracyjnych, których odbiorcą często nie są osoby dotknięte problemem społecznym (są pośrednimi, ostatecznymi beneficjentami).

Jak w polskich realiach można rozumieć i wdrażać zarządzanie dzielnicą? Poniższe opisy są własną refleksją oraz propozycją definiowania i wdrożenia zarządzania dzielnicą.





Fotografie z publikacji: „Von Menschen und Orten – Ein Streifzug durchs Quartier“. Dokumentation zur Stadtteilerneruerung Aachen-Ost

Zarządzanie dzielnicą to metodyka zarządzania oparta o proces rozwoju społecznego miasta.

Metodyka ta składa się z etapów

Pierwszym etapem jest diagnoza czyli planowanie społeczne. Jest to interdyscyplinarne narzędzie analityczne, które agreguje dane dotyczące np. edukacji, zdrowia, gospodarki i rynku pracy dla miasta w rozpiszczeniu przestrzennym.

Tworzony jest plan rozwoju społecznego (raport, który jest diagnozą, a następnie diagnozą wraz z ewaluacją), który łączy elementy strategii rozwiązywania problemów społecznych z planowaniem przestrzennym oraz programami rewitalizacji. Plan jest głównym narzędziem do raportowania. Analizie poddaje się przede wszystkim sytuację społeczną, rodzaj i skalę

problemów społecznych, w odróżnieniu do obecnego podejścia nie na poziomie gminy, jako całej populacji, ale z uwzględnieniem struktury przestrzennej, czyli natężenia problemów społecznych przez pryzmat mapy wraz i ich skalą oraz współwystępowaniem. Istotne jest więc nie tylko, jakie problemy występują w jakich miejscach miasta, ale też jaka jest liczba problemów w określonych obszarach, zarówno pod względem korelacji, jak i współwystępowania.

Równie istotne jest tutaj znaczenie, że owo identyfikowanie problemów społecznych w przestrzeni publicznej nie może odbywać się w oparciu o znaczone granice dzielnic czy np. obwodów dla głosowania, bowiem nie zawsze oddają one poczucie przynależności, struktury ludności itd. (np. nowo wybudowane osiedle wśród starych kamienic będące w jednym obwodzie do głosowania czy dzielnicą nie będzie od-

dawało trafnie natężenia problemów społecznych). Należy więc identyfikować mniejsze obszary, które są istotne dla polityki społecznej, analogicznie jak dla programów rewitalizacji, a więc w tym zakresie możemy już odwołać się do pewnych rozwiązań). Model w Akwizgranie w tym zakresie odwołuje się trafnie do tzw. siedlisk (podobszary w dzielnicach).

Co powinno być raportowane?

Wskaźniki obligatoryjne to: stan demograficzny, struktura demograficzna (na marginesie - czy nie warto zobaczyć rozmieszczenia np. samotnych osób starszych w mieście, wiedzieć w jakich miejscach jest takich osób najwięcej – jest to ważna informacja dla uruchamiania potem usług społecznych np. możliwości, ale i ograniczeń dla pomocy sąsiedzkiej, klubów seniora, rozwiązań w przestrzeni publicznej i komunikacji); stan ekonomiczny (i znów, aby zobrazować cel metodyki: stan ekonomiczny w tym rynek pracy w rozmieszczeniu przestrzennym pomoże nam trafnie zlokalizować np. banki żywności, czy inne działania wspierające osoby żyjące w ubóstwie), stan bezpieczeństwa publicznego (np. wykroczenia i przestępstwa, interwencje), sytuacje rodzin i dzieci (w tym wskaźniki dotyczące problemów w zakresie zdolności opiekuńczo-wychowawczej; struktury rodzin, w tym osób z niepełnosprawnością).

Oczywiście zdajemy sobie sprawę, że struktura problemów społecznych będzie także rozporozszona po całym mieście, jednak metodyka będzie sprawdzała się dla zarządzania wspomnianymi siedliskami, dla których występuje właśnie natężenie problemu społecznego lub natężenie współwystępowania problemów społecznych. Raportowanie powinno odbywać się cyklicznie, co pozwala analizować trendy i ewaluować dotychczasowe działania. Propozycja raportowania co 5-7 lat jest trafna. Istotne jest także, aby proces ten był uspołeczniony (tj. z udziałem partnerów społecznych).

Ostatnim krokiem planowania społecznego jest identyfikacja priorytetowych dzielnic (siedlisk), które będą zarządzane metodyką „zarządzania dzielnicą”.

Drugim etapem jest wdrożenie zarządzania dzielnicą, które składa się z kilku kroków i narzędzi:

1. Koordynacja działań w środowisku lokalnym

Koordynacja działań oparta jest o menadżera dzielnicy, który łączy w sobie funkcję animatora społeczności lokalnej, a jednocześnie jest pracownikiem socjalnym/urzędnikiem uruchamiającym wsparcie dla indywidualnego mieszkańca. Zadaniem menadżera



jest praca na rzecz aktywizacji, integracji społeczności lokalnej, ale także wsparcie indywidualnych mieszkańców. Menadżer obsługuje realizację inicjatyw z funduszu dzielnicowego (pomaga w opisie, rozliczeniu itp.). Przy powyższych założeniach (dotyczących całej idei zarządzania dzielnicą z uwzględnieniem realiów polskich) w mojej opinii menadżerem powinna być osoba zatrudniona przez organizację pozarządową (zadanie koordynacji dzielnicy, jako zadanie zlecone organizacji pozarządowej) przy jednoczesnym warunku obustronnej sprawnej współpracy z ośrodkiem pomocy społecznej. Menadżer dzielnicy obsługuje konferencję dzielnicy.

2. Miejsce dla społeczności lokalnej

Miejsce dla społeczności lokalnej łączy w sobie funkcje lokalnego domu sąsiedzkiego oraz punktu kontaktowego administracji lokalnej. Jest to miejsce w dzielnicy, którego infrastruktura jest udostępniana mieszkańcom. Jednocześnie jest miejscem spotkań mieszkańców w sprawach publicznych, miejscem „załatwiania” spraw urzędowych, ale także może być miejscem spotkań konferencji dzielnicy. Dobrą podstawą jest odwołanie do modelu centrum aktywności lokalnej bowiem uwzględni on w swoim procesie także pracowników socjalnych.



Zadaniem konferencji dzielnicy jest dbałość o partycypację obywatelską mieszkańców

3. Fundusz dzielnicowy

Jest istotnym narzędziem dla wzrostu aktywności mieszkańców oraz ich poczucia tożsamości i odpowiedzialności za miejsce w którym żyją. Jest to lokalny fundusz (analogicznie jak dla budżetu obywatelskiego), którego decydem jest konferencja dzielnicy. W ramach funduszu dzielnicowego są realizowane inicjatywy sąsiedzkie i związane jest z nimi zaangażowanie obywateli i instytucji lokalnych. Najważniejszym założeniem jest oddolność inicjatyw. Zgłoszone inicjatywy są prezentowane konferencji dzielnicy, która w formie głosowania decyduje o ich realizacji lub odrzuca pomysł.

4. Konferencja dzielnicy

Warunkiem sine qua non dla założeń wdrażania zarządzania dzielnicą jest konferencja dzielnicy. Można zastosować analogię do partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju dzielnicy. Jest to ciało dialogu, które nie podlega strukturze administracji. W jego skład wchodzi oczywiście organ administracji, ale najważniejszymi uczestnikami są przedstawiciele lokalnych podmiotów dzielnicy (zarówno organizacje pozarządowe, jak i przedsiębiorcy, jednak bardzo ważnym aktorem są tutaj organizacje wyznaniowe). Do konferencji należą także wolontariusze działający w lokalnej społeczności, agencje rynku pracy, szkoły, służby w tym ośrodki zdrowia. Jest to duże

pod względem liczebności ciało. Istotne jest zapewnienie przepływu informacji, bowiem członkowie konferencji informują się nawzajem o wydarzeniach i działaniach w swoich obiektach, wymieniają się spostrzeżeniami, danymi i obserwacjami, oceniają potrzebę działań. Założeniem jest też proces rozwoju i edukacji podmiotów należących do konferencji poprzez wzajemną naukę od siebie oraz tworzenie synergii działań pomiędzy poszczególnymi instytucjami i unikania podwójnych struktur.

Konferencja dzielnicy powinna także raportować radzie miejskiej raz w roku sytuację na dzielnicy, planowane działania itp. Spotkania konferencji odbywają się w pełnym składzie od czterech do ośmiu razy w roku. Terminy podawane są z dużym wyprzedzeniem. Okres kadencji przewodniczącego konferencji (którego wybiera sama konferencja) trwa jeden rok. Nie ma obowiązku uczestniczenia w spotkaniu, nie jest wymagane kworum dla podejmowanej decyzji. Ze spotkań sporządzany jest protokół. Obsługą konferencji zajmuje się menadżer dzielnicy. Konferencja dzielnicy może powołać grupy robocze tematyczne czy zadaniowe. Zadaniem konferencji dzielnicy jest także dbałość o partycypację obywatelską mieszkańców.

Nie jest żadną nowością ani odkryciem, że budowanie społeczeństwa obywatelskiego jest ważne nie tylko dla rozwoju społecznego, ale także dla rozwoju



Zarządzanie dzielnicą w Akwizgranie to metodyka zarządzania oparta o proces rozwoju społecznego miasta

ekonomicznego. Brak środków finansowych o których ciągle słyszymy nie jest problemem, który nie ma podłoża społecznego. Ważne jest jedno: aby liderzy (zarówno społeczni, jak i w strukturach „władzy” i administracji) byli otwarci na poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań w sferze społecznej i dostrzegali ekonomiczne koszty zaniechania społecznego. Gdyby w niniejszym artykule wypisać bezpośrednio i pośrednio powody oraz ich związki przyczynowo skutkowe, argumentując zasadność wydziałania wszelkich form rozwoju kompetencji społecznych

i obywatelskich jeszcze dodatkowo w procesie rozwiązywania problemów społecznych - trzeba by wydać nie czasopismo, a publikację naukową. Pozostaje mieć nadzieję, że obudziłam iskierek myślenia o korzyściach z posiadania świadomości strategii i sposobu zarządzania miastem. To dobry temat na debatę. W końcu umiejętność zabierania głosu publicznie jest wskaźnikiem kompetencji obywatelskich.

Fot. Sylwia Warzechowska

Małymi kroczkami... do celu!

Zarządzanie dzielnicą od wielu lat sprawdza się w Aachen, czy jest szansa, aby ten sposób przenieść na nasze elbląskie realia? Wyjazd do Akwizgranu otworzył mi oczy na wiele społecznych spraw.

Sylwia Warzechowska



W dobrym kierunku

Niby proste, ale w wykonaniu dobrze wiecie, że dużo trudniejsze. Jednak wykonalne! Nie da rady jeden do jednego przenieść niemieckich praktyk na nasz grunt, ale można się na nich wzorować. Podwaliny do tego, aby mieszkańcy czynnie uczestniczyli w życiu swojej dzielnicy, aby chętniej włączali się w różne działania, a czasami aby po prostu wyszli z domów, już się dzieją. Dla przykładu w Elblągu na Zawodziu mamy Dom Sąsiedzki, który prężnie działa. Sam Dom pod Cisem jest prowadzony jest Stowarzyszenia ESWIP, a mieszczą się tam: Centrum Integracji Społecznej i właśnie Dom Sąsiedzki. Dużo tam dzieje się rzeczy dobrych społecznie, jest tam szereg aktywnych osób, które „robią” oddolną robotę. Nie mówię, że to już, że za chwilę weźmiemy ten model i będziemy stosować. W mojej ocenie wszystko zmierza w dobrym kierunku. Liczę na to, że w odpowiednim czasie miasto bardziej włączy się w społeczne działania i pochyli się uważnie nad tematem managera dzielnic. Konferencja dzielnic i zmiany prawne to długofalowy zabieg, warto więc rozpocząć od managerów. Po co? A no po to, by mieszkańcy byli zadowoleni, że mieszkają tu, gdzie mieszkają!

Liczę na to, że w odpowiednim czasie miasto pochyli się uważnie nad tematem zarządzania dzielnicą.

Jestem zwolenniczką tego, żeby nie brać ślepo z doświadczeń zachodnich sąsiadów wszystkiego jak leci. Tylko to, co jest naprawdę wartościowe. Szczerze mówiąc, nieco sceptycznie podchodziłam do zarządzania dzielnicą. Nic głośno nie mówiłam, bo zabieram głos dopiero wtedy, gdy poznam temat.

By dobrze się żyło

Podczas wyjazdu udało się porozmawiać z dwoma managerkami dzielnic. Co je cechuje? Są to bardzo sympatyczne, otwarte osoby. Bardzo mnie zdziwiło, że manager dzielnic jest zatrudniany przez miasto. Dla mnie to był raczej społecznik, który dba o to, by ludziom w danej dzielnicy żyło się po prostu dobrze. W Aachen jest bardzo dużo mniejszości narodowych (nas ten temat aż tak bardzo nie dotyczy), ale warto wziąć pod uwagę fakt, że dobrze by było, aby taki manager niejako wywodził się z ludu. I tak właśnie było w przypadku obu pań.

Wszystko fajnie, tylko jak to się ma do naszych polskich realiów? Po chwili zastanowienia stwierdziłam, że ma się i to w bardzo wielu kwestiach. Wiele przecież mówi się o tym, żeby rozwijać społeczeństwo obywatelskie, aby to mieszkańcy włączali się we współdecydowanie. Mamy budżet obywatelski, powstają domy sąsiedzkie (jak na przykład nasz elbląski w Domu pod Cisem). Ale czy jesteśmy gotowi, aby mieszkańcy współuczestniczyli w zarządzaniu dzielnicą? W psychologii mówi się o metodzie małych kroków. Tym, którzy nie wiedzą o co chodzi, już wyjaśniam. Aby zmiany, które ktoś chce wprowadzić zaowocowały sukcesem trzeba je po prostu wprowadzać małymi stopniowo. Proste?

Dom pod Cisem – miejsce z duszą

O niektórych miejscach zwykło się mawiać, że mają duszę. Tak właśnie jest w Domu pod Cisem przy ul. Stawidłowej 3, który z dnia na dzień przyciąga coraz większą uwagę, nie tylko mieszkańców elbląskiego Zawodzia.



Sylwia Warzechowska

Piękny budynek z czerwonej cegły cieszy oczy przechodniów, którzy co jakiś czas wchodzą do środka lub przystają, by choć zerknąć przez okno. A jest na co popatrzeć! Na parterze rośnie w oczach sklep społeczny ze Strefą Targes.pl oraz rozwija się kawiarnia. Piękne wnętrza nadaje klimat, ale to ludzie nadają charakter temu miejscu! Pracownie krawiecka i stolarska tętnią życiem, bo to właśnie tam osoby, które chcą wrócić na rynek pracy uczą się fachu. To uczestnicy kolejnej edycji projektu Elbląskie Centrum Integracji Społecznej. Na pierwszym piętrze odbywają się zajęcia i spotkania Aktywnego Zawodzia. Jest gwarno, wiele osób mija się na korytarzach... i o to chodziło! - Dom pod Cisem rozpoczął służbę na rzecz mieszkańców Elbląga – tym, którym jest najtrudniej - w ramach CIS, i tym, którzy chcą dbać o swoją dzielnicową małą ojczyznę – w ramach Domu Sąsiedzkiego

– mówi Arkadiusz Jachimowicz, prezes Stowarzyszenia ESWIP. - Chcemy, aby zainwestowane pieniądze i wysiłek nas wszystkich obracał się na dobro wspólne naszego miasta, aby Dom pod Cisem zmieniał ludzkie życia. Cieszymy się, że mogliśmy stworzyć dobre, solidne – i piękne! - narzędzie, służące naszemu miastu. Wszystkim naszym partnerom, współpracownikom i przyjaciółom serdecznie dziękujemy. Dom pod Cisem to także różne inicjatywy dla mieszkańców i turystów. Powstał tutaj ogród społeczny, odbył się również seans w ramach kina pod chmurką. W tym roku ma być podobnie. - Mamy także plan na zagospodarowanie działki obok budynku, planujemy postawienie wielofunkcyjnego pieca do wypieku chleba, wypalania gliny albo robienia grilla – dodaje Justyna Duks, kierownik Domu pod Cisem.

Fot. Kuba Qbi Strumiński

Hostel nad rzeką Elbląg

Truso, Bażantarnia, Starówka, Drużno oraz Port. Prawda, że brzmi ciekawie? To nazwy pokoi w Hostelu Pod Cisem.

Każdy pokój posiada łazienkę, wyposażony jest także w klimatyzację. Wystrój nawiązuje do nadanej mu nazwy. Do dyspozycji gości jest kuchnia na tym samym piętrze, całkiem spory taras z widokiem na rzekę, a w ogrodzie wiata. Tych, co lubią czytać na pewno zainteresuje bookcrossing, czyli ogólnodostępne miejsce wymiany książek.

Czym wyróżnia się ten hostel na tle innych? To właśnie tutaj uczestnicy Centrum Integracji Społecznej uczą się pracować, a niektórzy z nich zostaną zatrudnieni. To także miejsce pracy osób z niepełnosprawnościami. Każda osoba wkłada tu dużo serca w wykonywane czynności, co sprawia, że nasi goście chętnie do nas wracają.

SW

Truso

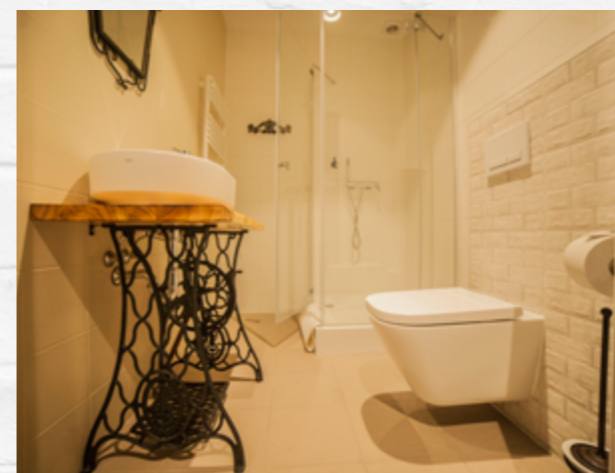
Jest to dawne emporium handlowe wikingów położone przy Jeziorze Drużno, kilka kilometrów za miastem. Truso istniało na przełomie VIII-X wieku i stanowiło najważniejsze centrum handlu dalekosiężnego na ziemiach pruskich.

Bażantarnia

Gdzie najlepiej wybrać się na spacer? Do Bażantarni! Ten przepiękny park miejski jest wymarzone miejsce na rodzinne spacer. Spotkać można tam również miłośników biegania, a także maszerowania z kijkami. Przy Bażantarni znajduje się malowniczo położona Góra Chrobrego, z której widać piękną panoramę Elbląga i okolic.

Starówka

Elbląska starówka to niemała atrakcja dla miłośników gotyckich zabytków. Warto zobaczyć: katedrę św. Mikołaja, Bramę Targową czy Centrum Sztuki – Galerię EL. Ciekawą przygodą z historią będzie także wizyta w elbląskim muzeum. Poza tym na turystów czekają liczne kawiarenki, puby i pizzerie. I to wszystko zaledwie 5 minut spacerem od naszego hostelu.



Drużno

Każdy rejs przez pochylnie Kanału Elbląskiego prowadzi przez malownicze jezioro Drużno, które jest rezerwatem ornitologicznym. Jest to dość płytki zbiornik o głębokości do 1,5 metra o powierzchni 1446 ha. To właśnie w okolicach jeziora, niedaleko dzisiejszego Janowa mieściło się Truso.

Port

Karty historii mówią o morskiej i portowej przeszłości miasta. Z racji swego położenia nad rzeką Elbląg, mającą połączenie z Wisłą, Elbląg był obok Gdańska

i

CENNIK NOCLEGÓW:

pokój 2-3 osobowy

1 osoba	99 zł
2 osoby dorosłe	119 zł
3 osoby dorosłe	179 zł

pokój 3-4 osobowy

3 osoby dorosłe w pokoju	179 zł
4 osoby dorosłe	229 zł
dzieci do lat 3	bezpłatnie
dziecko do 12 roku życia	30 zł

Rezerwacji można dokonać poprzez stronę internetową dompodcisem.pl, telefonicznie pod numerem: 734 218 310 lub mailowo: hostel@dompodcisem.pl. Doba hotelowa rozpoczyna się o godz. 14.00, a kończy o 12.00.

Obiekt dostępny dla osób z niepełnosprawnościami.

głównym portem morskim dla ziem polskich. Był też jednym z ośrodków polityki morskiej królów polskich. Obecnie największą szansę rozwoju elbląskiego portu upatruje się w przekopie Mierzei Wiślanej.

Fot. Kuba Qbi Strumiński

dom pod cisem



Nowe życie rzeczy

To, co dla Ciebie może być stare i nieprzydatne, dla innych może być prawdziwym skarbem. Czasem wystarczy drobna naprawa, czasem zmiana koloru, a czasami prace nad jedną rzeczą trwają miesiąc. Tak właśnie działa sklep społeczny, gdzie przedmioty dostają drugie życie.

Natasza Jatczyńska

- Sklep społeczny to działanie innowacyjne, prowadzone w nurcie gospodarki obiegu zamkniętego – wyjaśnia Arkadiusz Jachimowicz, prezes Stowarzyszenia ESWIP. - Niedługo poprosimy mieszkańców Elbląga, aby przekazali nam różnego rodzaju dobra, które są już im niepotrzebne, a które – po renowacji – mogą się jeszcze komu innemu przydać. Widzieliśmy takie rozwiązania na zachodzie Europy, sklep w Domu pod Cisem będzie swoistym pilotażem. Elbląg potrzebuje takiego rozwiązania.

Sklep społeczny Pod Cisem to miejsce z duszą - tu rzeczy otrzymują drugie życie, ludzie nowe możliwości zawodowe, a środowisko naturalne pięknieje.

Przy sklepie społecznym działa także Strefa Targes.pl, gdzie dostępne są produkty wytwarzane przez podmioty ekonomii społecznej. Można tam kupić m.in. okolicznościowe pamiątki, jak również te związane z Elblągiem, torby, naturalne soki oraz przedmioty wytwarzane przez uczestników Warsztatów Terapii Zajęciowej i Centrum Integracji Społecznej.

Wkrótce pracownie będą reperowały urządzenia i rowery, będą dokonywały renowacji mebli, a sklep będzie to wszystko sprzedawał z dochodem na utrzymanie całego obiektu.

- Rozruch pewnie zabierze co najmniej pół roku, ale rzecz jest potrzebna – musimy nauczyć się wykorzystywać wszelkie dobra jak najdłużej, a nie wyrzucać i kupować nowe. Ochrona środowiska planety robi się pierwszorzędnym, gardłowym tematem – podkreśla Arkadiusz Jachimowicz.

W pracowniach już przyuczają się uczestnicy Centrum Integracji Społecznej, a wszystko po to, by na dzień otwarcia sklepu społecznego – czyli na 21 marca 2020 roku – wszystko było gotowe. Podobnie jak hostel, również sklep społeczny stanie się miejscem pracy dla osób z niepełnosprawnościami i oddalonych od rynku pracy.

Fot. Sylwia Warzechowska

i

Od 21 marca 2020 r. sklep społeczny pod Cisem będzie otwarty od wtorku do piątku w godz. od 10.00 do 17.00 oraz w soboty w godz. od 10.00 do 14.00. W tym czasie będzie można zrobić zakupy, jak również przynieść do sklepu przedmioty.

ABC franczyzy społecznej

W drugiej części wydania specjalnego Pozarządowca zapraszam do zapoznania się z tematem franczyzy społecznej. Sama idea franczyzy jest powszechnie znana, jednak franczyza społeczna w obszarze ekonomii społecznej jest w Polsce innowacyjnym działaniem i nie została jeszcze dobrze przetestowana. Pozostaje nam uczyć się od innych krajów europejskich, które mają duże doświadczenie w tym zakresie. W tym wypadku od partnerów zrzeszonych w sieci franczyzowej Le Mat z Włoch i Szwecji. Na początek kilka spostrzeżeń Elisabet z Le Mat Jonsered. Miłej lektury!!



Agnieszka Sójka, koordynatorka projektu „Współpraca się opłaca – europejska wymiana wiedzy i pomysłów”

Okiem Elisabet



Elisabet Abrahamsson

Jakie są bariery w rozwoju przedsiębiorstw społecznych?

- małe, lokalne rynki zbytu towarów i usług świadczonych przez przedsiębiorstwa;
- małym, młodym przedsiębiorstwom trudno jest wykorzystać okazje rynkowe;
- długi proces zakładania przedsiębiorstwa;
- wzrost w przedsiębiorstwach społecznych jest często powolny;
- zbyt mało zasobów do opracowywania pomysłów biznesowych.

Jakie są zalety franczyzy społecznej dla przedsiębiorstw społecznych?

- mniejsze ryzyko biznesowe i krótszy start;
- niezależność, ale i bycie częścią sieci;
- silniejszy marketing, promocja, pomoc handlowa, analiza porównawcza, kontrola jakości, szkolenia, redukcja kosztów;
- łatwiejsze zarządzanie;
- lepsze warunki od banków, touroperatorów, biur podróży itp.;
- programy szkoleniowe wyższej jakości, wymiana pracowników oraz ścieżki kariery zawodowej i społecznej;
- rosnąca wartość społecznego znaku towarowego.

Co jest potrzebne do zorganizowania modelu franczyzy społecznej?

- wyznawane wartości;
- wzajemne zaufanie;
- cierpliwość;
- partnerstwo;
- ciężka praca.

managerka w Le Mat Jonsered, wiceprezesa Le Mat Europe, specjalistka zajmująca się zagadnieniami rozwoju przedsiębiorstw społecznych w ramach sieci i konsorcjów oraz koordynacją współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi, ekspertka ds. franczyzy społecznej w branży hotelarskiej, odpowiedzialna za rozwój nowych inicjatyw gospodarki społecznej i kreowanie polityk europejskich w obszarze przemysłu, rozwoju regionalnego i funduszy strukturalnych. Członkini wielu organizacji tj. Valfärdsutvecklingsrådet Rządowej Rady Rozwoju Społecznego, Krajowej platformy integracji społecznej przedsiębiorstw, Krajowej Grupy Tematycznej Przedsiębiorczości, Krajowej Grupy Koordynacyjnej ds. Przedsiębiorstw społecznych, Europejskiego Stowarzyszenia Le Mat.

Fot. Archiwum prywatne

Śladami franczyzy społecznej

W Polsce franczyza społeczna nie jest jeszcze powszechną praktyką. Dobrze jest więc uczyć się od bardziej doświadczonych, na przykład od przedsiębiorstw społecznych ze Szwecji. Pracownicy Stowarzyszenia ESWIP inspiracji szukali w Jonsered pod Göteborgiem.

Dagmara Bielawska



Czym zatem jest franczyza społeczna? To rodzaj umowy między dwoma podmiotami, w którym jeden oferuje drugiemu prawo do posługiwania się jego marką, know-how, własnością intelektualną i często zapewnia finansowanie w początkowej fazie nowej inwestycji. Drugi podmiot tworzy na tej podstawie bliźniaczy projekt biznesowy, godzi się na system zarządzania oraz podział zysków. Franczyzodawca oferuje stworzenie planu biznesowego, szkoli i przygotowuje do startu nowe przedsięwzięcie. Celem funkcjonowania franczyzy społecznej jest osiągnięcie określonych celów społecznych, a nie maksymalizacja zysku. Zyskiem franczyzodawcy jest możliwość zwiększenia skali misji społecznej, którą chce realizować. Franczyzy społeczne charakteryzuje też bardziej demokratyczny system zarządzania. Franczyzodawca społeczny włącza w proces decyzyjny i strategiczny swoich partnerów, jest bardziej otwarty na sugestie i wymianę doświadczeń.

Szukając doświadczeń – Le Mat w Jonsered

W Polsce franczyza w obszarze ekonomii społecznej jest innowacyjnym działaniem i nie została jeszcze dobrze przetestowana, stąd ważne jest, aby bazując na doświadczeniach innych, wypracować model, który sprawdzi się w polskich warunkach. Dlatego w maju 2019 r. pracownicy Stowarzyszenia ESWIP udali się z wizytą do Jonsered pod Göteborgiem, aby poznać szwedzkie doświadczenia w tej

d dziedzinie. Odwiedziliśmy organizację Le Mat, która rozwinęła praktyczną wiedzę na temat zakładania spółdzielni socjalnych typu B i zarządzania nimi w sektorze turystyki. Spółdzielnie socjalne typu B przyczyniają się do integracji społecznej i zawodowej osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, w tym osób z niepełnosprawnością fizyczną i intelektualną, osób uzależnionych od narkotyków, alkoholu, byłych więźniów.

Przez lata Le Mat zbierało informacje na temat dobrych praktyk, które można zastosować, aby pomóc w sukcesie takich inicjatyw. Informacje te były i są udostępniane za pośrednictwem podręczników oraz narzędzi szkoleniowych w celu zachęcenia do tworzenia barów, hosteli i innej infrastruktury turystycznej funkcjonującej jako spółdzielnie socjalne. Le Mat pomaga również istniejącym podmiotom rozwijać ich działalność poprzez pracę nad jakością świadczonych usług, ich tożsamością i marką. Jest to ważne, ponieważ wiele projektów promujących zrównoważoną formę turystyki jest długoterminowo nieopłacalnych ze względu na brak wsparcia i wiedzy specjalistycznej.

Jak to się zaczęło

Le Mat w Jonsered to hotel z 27 jasnymi i dobrze zaplanowanymi pokojami, komfortowym salonem i zapleczem konferencyjnym, dający pracę kilkunastu osobom znajdującym się w niekorzystnej sytuacji. Hotel znajduje się na terenie dawnej fabryki i jest częścią sieci Le Mat w całej Europie. Pierwszym hotelem Le Mat był Hotel Tritone w Trieście, otwarty w 1985 roku. Został uruchomiony przez grupę młodych bezrobotnych i wykluczonych osób, które chciały rozpocząć własną działalność. Znaleźli oni



źle funkcjonujący hotel, będący własnością lokalnego banku, który przez ostatnie czterdzieści lat był zarządzany przez mężczyznę, chcącego przejść na emeryturę. Dotychczasowy menedżer pomógł Le Mat utrzymać klientów i pomagał im w pierwszym okresie funkcjonowania.

Po kilku latach spółdzielnia uznała za konieczny remont budynku i otrzymała na ten cel finansowanie od lokalnych władz oraz umowę z bankiem. Hotel został odnowiony i uzyskał trzy gwiazdki.

W 2015 r. bank, który był do tej pory właścicielem budynku, postanowił go sprzedać i złożył pierwszą ofertę spółdzielni po przystępnej cenie. Po trzydziestu latach udanego zarządzania spółdzielnia ostatecznie stała się właścicielem hotelu. W ciągu ostatnich trzech lat niektóre pokoje były wykorzystywane dla osób ubiegających się o azyl. W 2005 r., dzięki programowi EQUAL Unii Europejskiej, kilku ekspertom hotelarskim i turystycznym, Włoskiej Federacji ds. Przekroczenia Niepełnosprawności, Bankowi Etycznemu i wielu różnym spółdzielniom we Włoszech i innych krajach odbyło się spotkanie dotyczące inicjatywy Hotel Tritone. Był to punkt wyj-

ścia dla innych do zreplikowania modelu biznesowego Le Mat.

Le Mat dziś

Obecnie Le Mat jest zarejestrowaną i znaną marką, która może pomóc organizacjom chcącym zainicjować podobny projekt, ułatwiając ich rozwój. Przychody pochodzą głównie z opłat za usługi oferowa-

i

Le Mat w Jonsered stosuje 7 wspólnych zasad franczyzy społecznej:

- 1) Dobrowolne i otwarte członkostwo;
- 2) Demokratyczna kontrola członków;
- 3) Uczestnictwo ekonomiczne członków;
- 4) Autonomia i niezależność;
- 5) Edukacja, szkolenia i informacje;
- 6) Współpraca między spółdzielniami;
- 7) Troska o społeczność lokalną



ne organizacjom chcącym dołączyć do Le Mat (z szkoleń, konsultacji, działań kontrolnych i coachingu). Czasami fundusze UE, w szczególności Europejski Fundusz Społeczny, mogą zapewnić dodatkowe wsparcie, co jest bardzo ważne, ponieważ klienci Le Mat (spółdzielnie socjalne) raczej nie mogą zapłacić znacznych kwot za wsparcie doradcze.

Głównym uzasadnieniem leżącym u podstaw projektu Le Mat jest to, że istnieje wiele silnie zmotywowanych osób, które pragną nauczyć się czegoś nowego, wziąć na siebie dodatkowe obowiązki i aktywnie działać na rzecz powrotu do zdrowia, ale nadal istnieją przeszkody w włączeniu ich na rynek pracy. Wspierając zakładanie spółdzielni socjalnych w sektorze turystyki, bezrobotni i osoby dotknięte marginalizacją lub stygmatyzacją otrzymują wsparcie w tworzeniu własnego projektu i uczeniu się, jak cenić sobie nawzajem swoją pracę.

Ten proces wzmocnienia znajduje również silne odzwierciedlenie w modelu decyzyjnym spółdzielni socjalnych. Hotele Le Mat są opracowywane wspólnie ze wszystkimi członkami w sposób od-

olny od pierwszych etapów procesu planowania. Spółdzielnie to organizacje demokratyczne kontrolowane przez swoich członków, którzy aktywnie uczestniczą w ustalaniu polityk i podejmowaniu decyzji. Co więcej, członkowie wnoszą równy wkład w kapitał ich spółdzielni. Jest to potężne narzędzie zapewniające szacunek dla różnorodności, a także ma zasadnicze znaczenie dla wzmocnienia pozycji ludzi. Ponadto warto wspomnieć, że hotele Le Mat muszą być opłacalne, co oznacza, że muszą być w stanie pokryć wszystkie swoje koszty utrzymania. Jeśli im się powiedzie, stają się całkowicie zrównoważeni i niezależni od źródeł finansowania, jednocześnie służąc swojemu celowi społecznemu.

Kiedy współpracownicy Le Mat rozpoczęli swoją misję, najpierw powiedziano im, że byli więźniowie i osoby z problemami psychicznymi lub uzależnieniem od narkotyków nie mogą zostać przedsiębiorcami lub członkami spółdzielni, ponieważ zostali uznani za niezdolnych do podjęcia odpowiednich decyzji. Ramy prawne ewoluowały we Włoszech, a osoby w niekorzystnej sytuacji mogą zakładać własne firmy. Jed-



nak w całej Europie wciąż trzeba toczyć wiele bitew o prawa do przejęcia kontroli nad własnym losem. Hotel Tritone w Trieście jest doskonałym przykładem tego, co Le Mat może osiągnąć. Ponad czterdzieści osób nauczyło się, jak pracować w branży hotelarskiej, znalazło zatrudnienie i w związku z tym nie polega już na pomocy publicznej. Instrukcje i porady Le Mat zostały szeroko udostępnione. Otwarcie w 2009 r. hotelu Le Mat pod Göteborgiem w Szwecji było ważnym krokiem w rozwoju projektu poza Włochami.

Plany na przyszłość

Celem Le Mat jest ciągłe rozszerzanie sieci hoteli, tak, aby coraz bardziej funkcjonować jako platforma wsparcia dla nowych projektów. Le Mat stale rośnie, choć jego rozwój można uznać za powolny. Projekt mógłby jednak stać się trwały, gdyby liczba hoteli Le Mat w Europie dalej rosła. Le Mat ma już siedzibę w Szwecji, Bośni i Hercegowinie, na Węgrzech, w Wielkiej Brytanii i Polsce, i chciałby zwiększyć swoją widoczność i otworzyć kolejny hotel w Brukseli.

Pozyskane od szwedzkiego partnera informacje są niezwykle cenne i na pewno będą przydatne we wdrażaniu polskiego modelu franczyzy społecznej, zwłaszcza, że może on być wykorzystywany przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej w całej Polsce przy wspieraniu przedsiębiorstw społecznych.

Fot. Dagmara Bielawska

Le Mat w swojej działalności kieruje się następującymi zasadami:

- zapewnianie podstawowych potrzeb i aspiracji człowieka
- budowanie potencjału i wzmocnienie pozycji
- współwłasność i kontrola demokratyczna
- rozwój oparty na społeczności
- przestrzegane zasady współpracy
- integracja
- różnorodność
- rozwój
- przedsiębiorczość społeczna
- wzmocnianie i udział

Proces organizowania franczyzy opiera na następujących etapach:

- założenie przedsiębiorstwa społecznego
- określenie kluczowych wskaźników sukcesu
- dokumentacja, przygotowanie podręcznika franczyzy
- biznesplan i plan zatrudnienia
- utworzenie modelu franczyzy społecznej
- rekrutacja franczyzobiorców
- spotkania, szkolenia, nawiązywanie współpracy
- kontynuacja współpracy z franczyzobiorcami

Franczyza społeczna na przykładzie organizacji Le Mat we Włoszech

Modelowymi przykładami przedsiębiorczości społecznej, które mogą być wdrażane w oparciu o podejście franczyzowe są m.in. sieć hoteli i pensjonatów Le Mat. W Polsce franczyza w sektorze ekonomii społecznej wydaje się ciągle dość innowacyjnym działaniem i nie została jeszcze dobrze przetestowana, stąd ważne jest, aby bazując na doświadczeniach innych, wypracować model, który sprawdzi się w polskich warunkach.

Marcin Nowakowski

Franczyza społeczna wiąże się z wdrażaniem gotowego modelu biznesowego, doświadczenia oraz narzędzi do rozpoczęcia określonej działalności gospodarczej przez podmiot ekonomii społecznej. Różnica pomiędzy franczyzą a franczyzą społeczną polega na tym, że pierwsza skoncentrowana jest na uzyskaniu maksymalnego zysku, druga zaś zorientowana jest na korzyściach społecznych, takich jak: zwalczanie nierówności, rozwiązywanie problemów społecznych, tworzenie stabilnych miejsc pracy.

Podstawową różnicą pomiędzy franczyzą komercyjną a społeczną jest społeczny wymiar prowadzonych działań oraz fakt, iż franczyzodawca (stowarzyszenie, fundacja, spółdzielnia socjalna) nie czerpie korzyści finansowej z udzielenia franczyzobiorcy (podmiotowi ekonomii społecznej) wiedzy (licencji), w sposób przyjęty dla mechanizmu franczyzy komercyjnej. Franczyzobiorca społeczny korzysta natomiast z marki, modelu funkcjonowania biznesowego, doświadczenia, wiedzy i metody działania franczyzodawcy.

Działalność franczyzobiorcy traktowana jest jako sposób na rozszerzenie działalności franczyzodawcy oraz tylko pośrednie zwiększanie przychodów

franczyzodawcy (na przykład promocja marki). Franczyza społeczna bardzo dobrze przyjęła się i rozwinęła w wielu krajach europejskich. Modelowymi przykładami przedsiębiorczości społecznej, które mogą być wdrażane w oparciu o podejście franczyzowe są m.in. Włochy (sieć hoteli i pensjonatów Le Mat) oraz Wielka Brytania (usługi opieki Care and Share Associates).

Branża hotelowa

Jednym z ciekawych rozwiązań w prężnie rozwijającym się w Polsce sektorze - turystyce, które można implementować w polskich podmiotach ekonomii społecznej jest model franczyzy Le Mat.

Model franczyzy Le Mat stanowi metodę pomagającą osiągnąć wzrost gospodarczy, również w odniesieniu do firm społecznych. Le Mat oznacza zrównoważoną i sprzyjającą włączeniu społecznemu turystykę lokalną na małą skalę oraz specjalną metodę zarządzania gościnnością, przyjaźnią, wsparciem i opieką nad swoimi podróżnymi, którzy chcieliby być aktywną częścią społeczności przedsiębiorców poprzez wspólną pracę. Marka Le Mat obejmuje hotele, hostele i pensjonaty.



Jest to sieć hoteli oraz pensjonatów prowadzonych przez podmioty ekonomii społecznej - spółdzielnie i/lub firmy społeczne zatrudniające defaworyzowanych na rynku pracy pracowników.



Le Mat rozpoczął pierwsze działania w 2004 roku poprzez przejęcie dobrej praktyki hotelu z włoskiego miasta Triest (Hotel Tritone). Hotel był prowadzony od końca 1980 roku przez organizację zrzeszającą między innymi młodych pacjentów oddziałów psychiatrycznych, artystów, osoby uzależnione od substancji psychoaktywnych, lekarzy.¹

Obecnie Hotel Tritone jest średniej wielkości hotelem, którego odbiorcami są podróżni o średnich dochodach. Położony jest w dogodnej lokalizacji, ale co ważniejsze osoby zarządzające obiektem to osoby, które mają za sobą doświadczenie wykluczenia społecznego z różnych przyczyn, np. niepełnosprawności czy uzależnień.

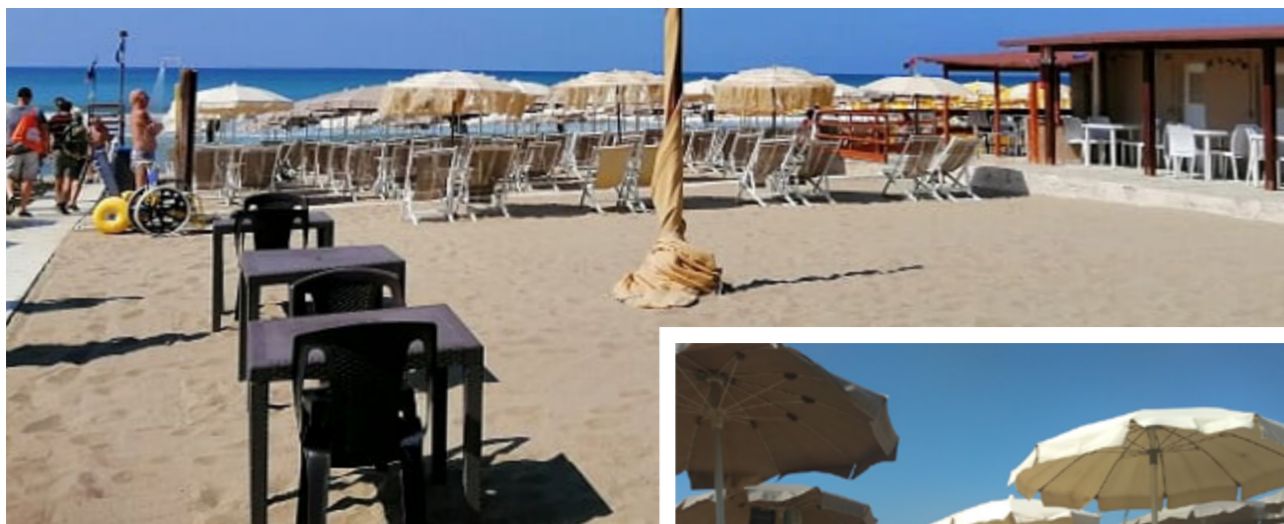
Dla osób niepełnosprawnych i ich opiekunów

Hotel stał się inspiracją dla pierwszej franczyzy społecznej w branży hotelarskiej. Obecnie hotel Tritone jest częścią sieci Le Mat. W chwili obecnej Le Mat ma kilkunastu oficjalnych franczyzobiorców. Kolejnych kilkunastu (z Grecji, Niemiec, Szwecji, Hiszpanii) 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, tak jak dla przykładu - stowarzyszenie L'alba.

Organizacja prowadzi wiele działań w mieście Pisa w zakresie wsparcia osób defaworyzowanych (głównie niepełnosprawnych, imigrantów). Stowarzyszenie prowadzi mieszkania chronione, kawiarnię społeczną, restaurację, z której zyski przeznacza na działania społeczne oraz w sezonie letnim zarządza plażą oddaloną od miasta Pisa około 20 km. Plaża jest obiektem przeznaczonym dla osób niepełnosprawnych i ich opiekunów. Kuchnia i obsługa leżaków jest prowadzona przez osoby niepełnosprawne. Obiekt zapewnia stowarzyszeniu środki na zatrudnianie pracowników - asystentów osób niepełnosprawnych, psychologów wspierających osoby do powrotu na rynek pracy, czy wreszcie w finansowaniu treningowych miejsc pracy. Stowarzyszenie L'alba współpracuje z Le Mat przy prowadzeniu plaży.

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.²

Stowarzyszenie Le Mat będące właścicielem franczyzy społecznej działa na rzecz rozwoju społecznego oraz przedsiębiorczości spółdzielni socjalnych na terenie Włoch. Działalność Le Mat umożliwia zdobywanie zatrudnienia przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznym oraz promuje swój znak towarowy. 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.

Innowacyjność Le Mat polega na tym, że hotele, które działają na rynku w sposób komercyjny, pozwalają finansować działania społeczne. Najistotniejszym działaniem Le Mat jest tzw. empowerment - 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.

Wartości promowane przez znak towarowy Le Mat to:

- integracja społeczna,
- godna praca, etyka,
- zrównoważony rozwój.

Przystąpienie do sieci Le Mat, jeżeli posiadamy wyposażony obiekt noclegowy (pensjonat, hotel, hostel) nie wymaga dużych nakładów finansowych. Potencjalny franczyzobiorca, aby przystąpić musi dokonać autoewaluacji. W niej określona zostaje specyfika działalności, profil działania, analiza SWOT, motywacja do współdziałania w ramach Le Mat, a także



i

Franczyzodawca powinien:

- przed rozpoczęciem budowy sieci franchisingowej prowadzić, przez pewien czas odnosząc sukces, działalność przynajmniej w jednej placówce;
- być właścicielem lub mieć tytuł prawny do korzystania z nazwy handlowej swojej sieci, znaku towarowego lub innych wyróżniających ją oznaczeń;
- zapewnić indywidualnemu franczyzobiorcy szkolenie wstępne oraz dalsze wsparcie handlowe i techniczne przez cały czas obowiązywania umowy.

przedstawić dokumentację fotograficzną własnej działalności. Franczyzodawca (na koszt potencjalnego franczyzobiorcy) dokonuje wizji lokalnej. Kryteria oceny lokalizacji są ściśle określone w podręczniku Le Mat. Oprócz kosztów wizyty, potencjalny franczyzobiorca musi zapłacić dodatkowo ok. 300-500 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.

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.

Przystępując do sieci Le Mat możemy otrzymać:³

- analizę potencjału naszego przedsięwzięcia,
- opracowanie założeń biznesplanu,
- szkolenia i doradztwo,
- wsparcie w zakresie modelu pracy z osobami niepełnosprawnymi,
- marketing,
- wsparcie w pozyskiwaniu środków zewnętrznych (projekty UE),
- wymianę doświadczeń, wizyty studyjne.

Franczyzodawca Le Mat oferuje szkolenia rozwija produkty i usługi jest odpowiedzialny za marketing i kontrolę. Podmioty ekonomii społecznej - franczyzobiorcy Le Mat zarządzają hotelami/pensjonatami oferując produkty i usługi, dbają o jakość marki. Każdy członek Le Mat z pomocą organizacji centralnej opracowuje swój własny podręcznik i jest zobowiązany do ścisłego trzymania się zawartych w nim procedur.

Fot. Wojciech Jankowski, Marcin Nowakowski

1. Franczyza społeczna Europa-Polska-województwo podlaskie diagnoza – dobre praktyki - wnioski z badania w ramach projektu „ekonomia społecznego sukcesu” Red. Piotr Krośniak, Białystok 2012

2. Manifest Le Mat.

3. <http://www.slideshare.net/Le-Mat/le-mat-a-social-brand-and-franchise-system>

i

Obowiązki indywidualnego franczyzobiorcy:

Indywidualny franczyzobiorca powinien:

- dokładać swych najlepszych starań w celu rozwijania działalności franczyzowej oraz w celu utrzymywania jednolitego wizerunku i reputacji sieci franczyzowej;
- udostępniać franczyzodawcy dane operacyjne w celu ułatwienia mu określenia stopnia rozwoju działalności indywidualnego franczyzobiorcy, a także dostarczać franczyzodawcy sprawozdania finansowe niezbędne dla efektywnego zarządzania siecią franczyzową; ponadto na prośbę franczyzodawcy umożliwić, w odpowiednim czasie, franczyzodawcy i jego przedstawicielom dostęp do swoich pomieszczeń i swojej dokumentacji;
- zarówno w trakcie obowiązywania umowy, jak i po jej wygaśnięciu nie ujawniać osobom trzecim know-how udostępnionego mu przez franczyzodawcę.



Le Mat – krok po kroku

Renate Goergen – Le Mat Italy
Elisabet Abrahamson – Le Mat Sweden

Marka społeczna i system franczyzy społecznej Le Mat były opracowywane przez wiele lat przez przedsiębiorców społecznych we Włoszech i Szwecji. Pierwszym eksperymentem był Hotel Tritone w Trieście, który rozpoczął swoją działalność w 1985 roku jako mały i dość biedny hotel, który następnie został odnowiony i ponownie otwarty jako hotel klasy średniej.

O marce słów kilka

Grupa młodych ludzi z doświadczeniem chorób psychicznych, uzależnienia od narkotyków i innych marginalizujących doświadczeń wraz z absolwentami pewnej młodej szkoły biznesu hotelarskiego, rozpoczęła eksperyment jako społeczna nauka o zarządzaniu hotelem i procesie integracji

społecznej. Bardzo szybko hotel Tritone stał się historią sukcesu we Włoszech i w Europie - goście uwielbiali ich gościnność („accoglienza”) i historię, która się za tym kryje, a wiele osób przybyło z zagranicy, aby dowiedzieć się z tej historii, jak młodzi, zagrożeni wykluczeniem społecznym ludzie mogli założyć własne przedsiębiorstwo i wyjść z trudności, które ich w życiu spotkały. Hotel Tritone stał się

żywym przykładem tego, czym są spółdzielnie socjalne we Włoszech.

Zaczelśmy więc pisać pierwsze Podręczniki, aby móc opowiedzieć, jak funkcjonuje nasz biznes i być może replikować te doświadczenia w innych przedsiębiorstwach społecznych. Pojawił się nowy pomysł: sieć hoteli zarządzana przez przedsiębiorców społecznych, marka reprezentująca rozwój ekonomiczny i społeczny, doskonała gościnność, zrównoważony rozwój i ...

W ramach europejskiego finansowania krok po kroku rozpoczęliśmy proces branding i replikacji najpierw we Włoszech, a następnie w Szwecji: Le Mat Italy www.lemat.it i Le Mat Sweden www.lemat.se. Jesteśmy franczyzodawcami społecznymi, a przedsiębiorcy społeczni mogą zostać franczyzobiorcami Le Mat, w Szwecji i we Włoszech, a także w innych krajach.

W 2008 roku powstał Le Mat Europe. Jest to spółdzielnia włoskich i szwedzkich przedsiębiorców społecznych, doświadczonych w zakładaniu i zarządzaniu hotelami Le Mat, hostelami, pensjonatami i innymi obiektami turystycznymi oraz doświadczonych w integracji osób z niepełnosprawnościami czy w innych trudnych sytuacjach życiowych.

Marka Le Mat jest zarejestrowaną marką europejską. Ponadto Le Mat Sweden jest zarejestrowana w Szwecji, a Le Mat Italy we Włoszech.

Jak stać się częścią Le Mat poza Szwecją i Włochami

System franczyzy opiera się na wartości marki i know-how, które są zorganizowane w kilku instrukcjach obsługi i narzędziach opracowywanych przez wiele lat przez osoby, które stworzyły markę.



System franczyzy społecznej, taki jak Le Mat, został opracowany przez przedsiębiorców społecznych. Podręczniki i narzędzia i know-how odnoszą się do działalności hotelarskiej i turystycznej oraz integracji społecznej i samego procesu pracy.

Aby zostać Le Mat - specjalnym miejscem zarządzanym przez wyjątkowych ludzi o specjalnych wartościach, musisz się go nauczyć. Możesz się tego nauczyć od podstaw, zakładając nowy hotel, ale także przekształcając już istniejący hotel, hostel, pensjonat lub obiekt turystyczny w specjalnym miejscu Le Mat. Jesteśmy w stanie pomóc krok po kroku. Pierwszym krokiem jest prośba o zostanie Le Mat. System franczyzy społecznej opiera się na ochotniczym i odpowiedzialnym uczestnictwie.

Każdy franczyzobiorca podpisuje własną umowę i przedwstępną umowę z franczyzodawcą na temat praw i obowiązków w procesie zostania Le Mat i zachowania prawa do używania marki, a z drugiej strony umowa wskazuje na obowiązki franczyzodawcy – przekazywanie wiedzy, know how i jakie usługi rozwijać.

Pierwszy krok

Należy skontaktować się z Le Mat Europe pocztą lub telefonicznie. Le Mat Europe poprosi o autoprezen-

tację i twoje pomysły. Wyślemy ci Manifest Le Mat. Otrzymasz od nas do wypełnienia kwestionariusz, przeanalizujemy go i udzielimy informacji zwrotnej. Jeśli zgodzimy się na współpracę i że będziemy kontynuować proces, następnym etapem jest wizyta naszego eksperta u potencjalnego franczyzobiorcy.

Drugi krok

Spotkamy się u ciebie na 1 lub 2 dni i omówimy możliwe dalsze kroki, trudności itp. Na tym etapie wiemy już kim jesteś i co planujesz zrobić, dlatego wybierzemy dla Ciebie eksperta dopasowanego do twoich potrzeb. Przykładowo znalazłeś odpowiednie miejsce i myślisz, że może to być dobre miejsce na założenie Le Mat. Przyjedziemy do Ciebie z naszym architektem, a po wizycie napiszemy raport i propozycję postępowania, jakich usług potrzebujesz, oszacujemy koszty, które musisz pokryć. Zaproponujemy również rozwiązania jak sfinansować ten proces.

Trzeci krok

Jeśli spodoba Ci się nasza propozycja, możemy podpisać umowę wstępną dotyczącą procesu zakładania Le Mat w twoim kraju.

Nasze usługi szkoleniowe i konsultacyjne obejmują całą grupę osób zarządzających hotelem Le Mat / Hostelem / B & B lub innymi obiektami Le Mat. Zapewniamy kompleksowe wsparcie w zakresie:

- Pisania biznesplanu;
- Renowacji budynku, wystroju wnętrza;
- Rozwijania promocji i komunikacji z klientem;
- Organizacji wizyt studyjnych, aby uczyć się od istniejących przedsiębiorców społecznych Le Mat;
- Procesu włączania do Le Mat;
- Jak opowiadać o Le Mat, idei jaka stoi za marką;
- Opracowania produktu turystycznego.

Jeśli potrzebujesz coachingu - zapewnimy Ci specjalny program. Powyższy katalog nie jest zamknięty. Dostosujemy naszą propozycję do twoich potrzeb.

Krok czwarty - kiedy już jesteś Le Mat

Następnie podpisujemy ostateczną umowę franczyzy. Twoim zadaniem jest teraz nie tylko zapewnienie dobrego zarządzania własnym Le Mat, ale także uczestnictwo w sieci marki Le Mat, co oznacza pro-

mocję wszystkich innych podmiotów zrzeszonych w sieci. Będziesz miał własnych klientów, ale wszyscy oni są lub mogą zostać klientami Le Mat w innych krajach. Twoja działalność w hotelu Le Mat może zwiększyć wartość marki Le Mat lub ją obniżyć. Dlatego raz do roku każdy franczyzobiorca przechodzi kontrolę, podczas której wskazujemy co należy poprawić, aby zachować jakość i standard marki. Jednocześnie na tym etapie nadal będziemy oferować Ci szkolenia, konsultacje i coaching.

Wiele organizacji parasolowych pyta nas o możliwość zakupu licencji Le Mat w celu rozwoju marki i systemu we własnym kraju. Nie sprzedajemy licencji Le Mat, ale możemy pomóc Ci założyć franczyzę National Le Mat. Przede wszystkim musisz założyć co najmniej 2 specjalne miejsca Le Mat. Wesprzemy Cię w tym działaniu, a pomagając innym w tworzeniu nowych miejsc Le Mat i dzięki wsparciu Le Mat Europe dowiesz się, jak zostać franczyzodawcą Le Mat National.

Fot. Dagmara Bielawska, materiały promocyjne Le Mat



Projekt "Pozarządowiec - profesjonalne media obywatelskie" jest finansowany przez Narodowy Instytut Wolności w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030



YES, WE CAN

I TY TEŻ MOŻESZ PRZEKAZAĆ SWÓJ 1%

Całą kwotę oddajemy na działania społeczne elblązan. **Zostań fundatorem** ciekawej inicjatywy na rzecz Elbląga.



FUNDUSZ GRANTOWY
STOWARZYSZENIA
ESWIP

KRS: 0000001316

eswip@eswip.pl, www.eswip.pl, nr konta:
20 1600 1462 1025 2272 1000 0006