
EKONOMIA SPOŁECZNA I BIZNES

**– PARTNERSTWO
SUKCESU**

Tłumaczenie: *Anna Jakowska*

Przykłady polskie: *Marcin Jewdokimow i Tomasz Kasprzak*

Redakcja: *Beata Juraszek-Kopacz i Dariusz Piekut*

Skład i opracowanie graficzne: *ddstudio.pl*

ISBN 978-83-61411-04-8

Publikacja powstała w ramach projektu Equal „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, na podstawie: Match Winners. A guide to commercial collaborations between social enterprise and private business sector. Wyd. Small Business Service i Community Action Network, Londyn 2006

Dziękujemy wydawcy za pozwolenie na jej wykorzystanie.



Duch przedsiębiorczości od dawna stanowi siłę napędową wzrostu gospodarczego i rozwoju społecznego. A zarazem jest czymś, co łączy dobry biznes, jak i przedsiębiorstwa społeczne. Współpraca między tymi podmiotami jest więc rzeczą (niemal) naturalną. Niniejszy przewodnik daje nam próbkę tego, w jaki sposób poprzez współdziałanie można rozbudowywać dotychczasowe i otwierać nowe, inspirujące możliwości. Możliwości rozbudowania swojej firmy, możliwości korzystania z wiedzy i wymiany doświadczeń, jak również możliwości wpływu na przemiany społeczne.

Niniejszy przewodnik ma na celu:

- zaprezentowanie istniejącej współpracy pomiędzy partnerami z sektora prywatnego i sektora przedsiębiorczości społecznej
- wskazanie najważniejszych korzyści, wymienianych przez obie strony jako rezultat wspólnego działania
- zilustrowanie praktycznego wymiaru zdobytych doświadczeń, by przedstawić rzeczywisty obraz wyzwań stojących przed partnerami oraz osiągniętych sukcesów
- pobudzenie i zachęcenie innych przedsiębiorstw społecznych oraz firm prywatnych do poważnego zastanowienia się nad nawiązaniem współpracy i wspólnym osiągnięciem realnych korzyści

Niniejszy przewodnik dotyczy tej sfery współpracy w biznesie, która jest nadal bardzo słabo rozwinięta.

Jednak zaprezentowane tu przykłady, brytyjskie i polskie, dowodzą pojawienia się nowej dynamiki gospodarczej – a także istnienia już takich partnerstw, które przynoszą obu stronom wymierne korzyści finansowe.

Kluczowe przesłanie tego przewodnika, a także przewodnia myśl, która powracała echem praktyczne we wszystkich wywiadach, mówi o tym, że tworzenie partnerstw stwarza dla biznesu realne możliwości.

W większości partnerstw zaangażowane były firmy o uznanej pozycji, jednak słyszy się też o przedsiębiorstwach społecznych, które nawiązały współpracę z małymi lub średnimi firmami, albo też w mikro skali współdziałają lokalnie z małymi przedsiębiorstwami społecznymi.



Korzyści dla przedsiębiorstw społecznych

Przedsiębiorstwa społeczne muszą przede wszystkim podnieść status swojego sektora w środowisku biznesu, a także zrozumieć, jak wielki zakres możliwości może zaoferować sektor prywatny.

Główne korzyści, wymieniane przez przedsiębiorstwa społeczne, działające w ramach partnerstw z biznesem, dotyczą możliwości:

- generowania nowych, stałych źródeł dochodów,
- ograniczenia zależności od dotacji,
- uzyskania dostępu do funduszy i kapitału na konkretne projekty / inwestycje,
- skorzystania z doświadczeń i wiedzy w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem,
- zwiększenia praktycznych umiejętności handlowych i organizacyjnych,
- przyciągnięcia do swojej społeczności funduszy oraz zaangażowania biznesu.



Korzyści dla firm

Przestanie skierowane do sektora prywatnego mówi natomiast o tym, że firmy łatwo mogą stracić szansę zrobienia dobrego interesu – przez słabe wyobrażenia dotyczące tego, czym jest przedsiębiorstwo społeczne i jaki jest jego potencjał. Wbrew temu, co można by podejrzewać, zebrane tu przykłady pokazują, że partnerzy pochodzący z sektora prywatnego w głównej mierze kierują się chęcią zysku. Firmy, opisywane w naszym przewodniku, nawiązały partnerską współpracę, ponieważ tego typu partnerstwo:

- daje nowe możliwości biznesowe, których nie da się zrealizować bez partnera będącego przedsiębiorstwem społecznym,
- daje dostęp do nowych rynków, dostarcza informacji, specjalistów i usług, których nie można znaleźć gdzie indziej,
- umożliwia zawieranie kontraktów i korzystanie z funduszy unijnych, które w innej sytuacji nie byłyby dostępne,
- umożliwia „wejście” do konkretnej społeczności i zdobycie o niej wiedzy,
- umożliwia zyskanie rzadkich umiejętności i kompetencji w specjalistycznych dziedzinach,
- przynosi rozwiązania konkretnych problemów w biznesie,
- pomaga skutecznie motywować pracowników poprzez ich zaangażowanie w działania partnerstwa,
- pozwala utworzyć strategiczny sojusz z partnerem, który będąc przedsiębiorstwem społecznym, umie posługiwać się językiem rynku lub społeczności, do których firma planuje dotrzeć,
- oferuje potencjalne dodatkowe korzyści związane ze zdobyciem wizerunku biznesu społecznie odpowiedzialnego.

Przytaczane w niniejszym przewodniku przykłady w szczególny sposób starają się uwydatnić korzyści, jakie zyskują obie strony dzięki różnorodnym działaniom podejmowanym w ramach współpracy, jak również trudności i wyzwania, z jakimi zetknęły się opisywane firmy w czasie budowania swoich partnerstw. Jak można zauważyć, trzon tej publikacji stanowią przykłady brytyjskie, zebrane przez Community Action Network. Wierzymy, że reguły rządzące ludźmi i rynkiem wszędzie są takie same, stąd korzyści wynikające z partnerskiej współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi są prawdziwe także w Polsce. Dowodzą tego dobitnie także przykłady polskie, zebrane przez nas w ramach projektu Equal „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej.”



ZROZUMIEĆ CZYM JEST PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE

Przedsiębiorstwa społeczne to podmioty gospodarcze, których działalność ma cele społeczne. Korzystają z narzędzi i technologii biznesu, aby osiągnąć korzyści społeczne.

Działają pod różnymi markami i formami prawnymi, jak spółdzielnie socjalne, Zakłady Aktywizacji Zawodowej, Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych, spółki pożytku publicznego, non-profit lub te należące do organizacji pozarządowych, spółdzielnie pracy, wzajemnościowe fundusze poręczeniowe i pożyczkowe (w tym mikropożyczkowe), wreszcie organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą w różnej postaci.

Przedsiębiorstwa społeczne przeznaczają swoje zyski na cele społeczne. Jako podmioty gospodarcze, powinny przynosić dochód, lecz jako podmioty gospodarcze, działające w celach społecznych, nie koncentrują się na maksymalizacji zysku dla udziałowców. Ich celem jest maksymalizowanie korzyści społecznych, np. poprzez dostarczanie dobrej jakości usług publicznych, działanie na rzecz rozwoju lokalnego czy przywracanie godności i niezależności ekonomicznej ludziom wykluczonym społecznie.

Obecnie w całej Europie znajdujemy liczne przykłady skutecznych przedsiębiorstw społecznych. Nazwy niektórych są powszechnie znane – jak gazety „Big Issue”, czy projektu „Eden” w Kornwalii. Niektóre z nich to firmy o wartości wielu milionów funtów, które osiągnęły niezwykłą skuteczność marketingu i wysoką jakość produktów czy usług. Przykładem jest tu firma Cafédirect, sprzedająca napoje pochodzące ze sprawiedliwego handlu; Grupa ECT, firma o obrotach wysokości 40 milionów funtów, zajmująca się recyklingiem i usługami transportowymi (szczegółowo opisana na dalszych stronach); czy też Eaga Partnership (www.eaga.co.uk) – firma o rocznych obrotach sięgających 200 milionów funtów, która zarządza np. systemami wydajności energii czy programami centralnego ogrzewania, na zamówienie rządu, niższych jednostek administracyjnych, dostawcy usług komunalnych oraz klientów prywatnych. Wiele innych to przedsiębiorstwa działające na poziomie lokalnym, często zarządzane przez samych właścicieli. Na mniejszą skalę, lecz z taką samą pasją i dynamizmem, starające się zaspokoić potrzeby swojej lokalnej społeczności.



Również w Polsce przedsiębiorstwa społeczne są bardzo zróżnicowane – od lokalnych potentatów, jak Towarzystwo Pomocy Wzajemnej „Być Razem” z Cieszyna czy Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON” z Warszawy, po mniejsze, ale równie sprawne i zaangażowane stowarzyszenia i spółdzielnie socjalne.

Więcej o przedsiębiorstwach społecznych w Polsce można znaleźć na stronie internetowej www.ekonomiaspoleczna.pl oraz na stronie Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych www.ozrss.promotion.org.pl.

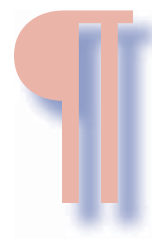
Więcej informacji o przedsiębiorczości społecznej w Wielkiej Brytanii można uzyskać w Koalicji Przedsiębiorczości Społecznej (Social Enterprise Coalition). Zapraszamy na ich stronę internetową: www.socialenterprise.org.uk.

Skuteczne Partnerstwa – przykłady brytyjskie

„Dla niektórych biznes to wróg ideologiczny, kapitaliści, kierujący się wyłącznie ślełą żądzą zysku, nie zważając na ludzi ani na środowisko. Dla innych, sektor prywatny jest światem nieznanym, z którym rzadko się spotykają i o którym rzadko myślą. A dla bardzo niewielu, dla pragmatycznej i oportunistycznej mniejszości przedsiębiorstw społecznych, firmy prywatne są potencjalnymi bądź aktualnymi partnerami w interesach. Patrząc z drugiej strony, prywatny biznes najczęściej reaguje na obywateli świata non-profit brakiem zainteresowania, niezrozumieniem oraz protekcjonalnością. Jest kilka takich firm, które widzą tu okazję do zrobienia dobrego interesu i stają się gorącymi zwolennikami przedsiębiorczości społecznej, dając sobie jednocześnie możliwość zrobienia czegoś dobrego i zrobienia tego dobrze.”

”

Cytowany fragment pochodzi z książki „Nie ma biznesu nad biznes społeczny”, autorstwa Liama Blacka, byłego szefa wykonawczego FRC Group, współzałożyciela Cat's Pyjamas, działającego obecnie w Fifteen Foundation oraz Jeremiego Nicholasa, konsultanta i współzałożyciela Cat's Pyjamas.



HSBC <> GREEN-WORKS

Partnerstwo, które ułatwia życie wielkiej korporacji

Green-Works jest przedsiębiorstwem społecznym, które zajmuje się usuwaniem zbędnych mebli biurowych z dużych firm i biur oddziałów administracji rządowej, a następnie tanio odsprzedaje je szkołom, organizacjom charytatywnym i społecznym oraz początkującym firmom. Green-Works była jeszcze stosunkowo młodą firmą, kiedy nawiązała współpracę z bankiem HSBC i wzięła na siebie zadanie zutylizowania niepotrzebnego wyposażenia w czasie przeprowadzki banku do nowej siedziby – nowoczesnego biurowca Canary Wharf.

Dla Green-Works kontrakt ten okazał się wyjątkowo znaczący ze względu na rozwój metod działania, a także możliwości wzrostu i zdobywania dalszych kontraktów.

Dla banku, szansa połączenia praktycznego i finansowo korzystnego rozwiązania z takim, które nie było szkodliwe dla środowiska, zmieniła radykalnie sytuację z wielkiego kłopotu w triumf społecznie odpowiedzialnego biznesu.

KORZYŚCI:

Dla Green-Works

- okazja do prawdziwego rozwoju
- katalizator zmian
- stworzenie wzorca dalszej współpracy z korporacjami przy recydingu wyposażenia

Dla HSBC

- jeden sposób na rozwiązanie złożonego problemu logistycznego
- zdecydowane korzyści związane z budowaniem wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej
- zyskanie poparcia pracowników i kadry zarządzającej

WYZWANIA:

Dla Green-Works

- wysokie koszty prawne
- brak środków inwestycyjnych niezbędnych do oplotenia siły roboczej i magazynowania
- ryzyko / wzięcie na siebie zobowiązania

Dla HSBC

- zaangażowanie nie wypróbowanego podwykonawcy do skomplikowanego logistycznie zadania i związane z tym ryzyko
- zdobycie akceptacji i zaangażowania kadry pracowniczej

WNIOSKI:

- Marketing rzeczywiście się opłaca – mailing prowadzony przez Green-Works doprowadził do punktu zwrotnego w rozwoju firmy.

- Profesjonalne podejście Green–Works oraz umiejętność przedstawienia oferty w języku biznesu okazały się kluczowe dla wygrania kontraktu.
- Opisana sytuacja wyraźnie pokazuje, że przedsiębiorstwo społeczne może pomóc nawet największej korporacji wywiązać się z obowiązków wyływających z fundamentalnych zasad odpowiedzialności ekologicznej.

Współpraca pomiędzy HSBC a Green–Works rozpoczęła się niedługo po tym, jak rozsyłany przez Green–Works w ramach szerokiego mailingu list dotarł do banku, który za 18 miesięcy miał się przenieść do nowej siedziby w Canary Wharf. Przeprowadzka miała w jednym miejscu zebrać 8,500 członków personelu i 13 kluczowych biur z londyńskiego City, ale również zostawić firmę z ponad 3 000 ton mebli biurowych, w tym 7 000 różnego rodzaju biurek, które nie były już potrzebne.



– Najprostszym oraz najbardziej opłacalnym rozwiązaniem byłoby wysłanie całego tego wyposażenia, gabarytowo odpowiadającego 178 piętrowym autobusom, na wysypisko – przyznaje Peter Bull, jeden z dyrektorów w Grupie HSBC – Jednak wyznawane przez nas wartości, a także postawa naszych pracowników sprawiły, że nie moglibyśmy zaakceptować takiego marnotrawstwa i działania nieprzyjaznego dla środowiska.

Green–Works mogło zaoferować proste, całościowe i ekologicznie odpowiedzialne rozwiązanie. W tym czasie jednak firma nie posiadała wystarczającego kapitału, siły roboczej, logistyki i powierzchni magazynowej, aby zmierzyć się z tak dużym projektem. Była to jednak ogromna okazja. Założyciel Green–Works, Colin Crooks wyjaśnia:



– Jasne było, że musimy przekonać bank, iż podotamy działaniom na taką skalę. Mieliśmy pięciogodzinne posiedzenie, na którym przedyskutowaliśmy wszelkie konsekwencje podjęcia się tego wyzwania, począwszy od przepływu gotówki, zdrowia i bezpieczeństwa, oceny potencjalnego ryzyka. To sprawiło, że decyzja o dalszym postępowaniu była działaniem przemyślanym i racjonalnym.

Colin przedstawił wtedy propozycję umowy kontraktowej, która zakładała wystarczająco dużą część opłat wnoszonych z góry, tak by dać Green–Works finansowe uderzenie, które umożliwiło realizację przedsięwzięcia. Obie strony nazwały tę umowę „krokiem wiary”, lecz bank gotów był iść za ciosem i rozpocząć współpracę.

Green–Works musiało wtedy stawić czoła prawnym zawitościom umowy. Na szczęście jednak, jednym z ich partnerów w projekcie było inne przedsiębiorstwo społeczne, First Fruit (Pierwszy Owoc), które miało już do czynienia z firmą prawną z City o nazwie Lovells. Firma ta z entuzjazmem zabrała się do pomocy i udzieliła porad prawnych, dzięki którym ostatecznie sformułowano umowę.

Colin wspomina, że rezultatem był „realnym przykładem, jak przedsiębiorstwo społeczne może współdziałać z biznesem”.



– Kluczem do sukcesu było sformułowanie oferty w języku zrozumiałym dla dużego biznesu, a nie zwracanie się do nich w tonie prośby o pomoc – wyjaśnia – Musisz mieć wyobraźnię, by dostrzec nadarzącą się okazję, by powiedzieć, czego chcesz i sprzedać to tak, by wyglądało na realne i wykonalne. Spraw, by podejmowanie decyzji było jak najprostsze, bo duże korporacje z natury boją się ryzyka. Wskaż im rozwiązanie, ale też i płynące z niego korzyści.

Ofertą Green–Works dla HSBC było sprawne usunięcie umeblowania za odpowiednią cenę, ale wartość dodaną stanowiło wszystko to, co wносиło do projektu Green–Works jako przedsiębiorstwo społeczne.

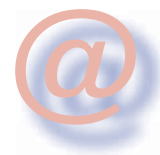
– To był najlepszy sposób na wykorzystanie mebli z korzyścią dla innych – mówi Peter Bull – i nie tylko było to ekologicznie słuszne posunięcie, które dawało zatrudnienie w uboższym środowisku, ale też prezes banku i dyrektor wykonawczy gorąco popierali ten projekt.



Dzięki udziałowi w projekcie bardzo zyskał PR banku – o projekcie pisano artykuły prasowe i informowano w lokalnej telewizji. Z kolei dla Green–Works, co podkreśla Colin, udział w projekcie stał się „katalizatorem przekształcenia firmy w sprawnie działający biznes.” Po trzech latach od zrealizowania kontraktu, Green–Works ma obroty powyżej 1,5 miliona funtów, trzy magazyny w Londynie, 41 pracowników, pięć firm franczyzowych w całym kraju, działających lokalnie według wypracowanego schematu, dzięki czemu powstało też wiele nowych miejsc pracy.

www.green-works.co.uk

www.hsbc.co.uk





WESTERN MAIL & ECHO <-> PACK-IT

Przedsiębiorstwo społeczne, które ma realną ofertę dla Western Mail

Pack-IT jest przedsiębiorstwem społecznym, działającym w Cardiff i oferującym klientom korporacyjnym usługi związane z pakowaniem i przygotowywaniem wysyłek. W 2003 roku zostało laureatem sponsorowanej przez Departament Handlu i Przemysłu nagrody Enterprising Solutions Award (Nagrody za Przedsiębiorcze Rozwiązania). Przedsiębiorstwo obchodziło właśnie 10-lecie współpracy z Western Mail & Echo.

Western Mail & Echo jest wiodącym koncernem prasowym w Walii, któremu Pack-IT zapewnia lokalne, rzetelne i opłacalne usługi. Cena i sprawność działania, a także jakość oferty Pack-IT nie zmieniają się już od ponad dekady. Firma socjalna dowiodła, że może działać systematycznie i konsekwentnie.

KORZYŚCI:

Dla Pack-IT:

- stały kontrakt, dający regularne zatrudnienie
- praca odpowiednia dla pracowników firmy
- duży lokalny klient
- trwałość stosunków z partnerem

Dla Western Mail & Echo:

- solidny, opłacalny, lokalny dostawca usług
- potencjał do budowania wizerunku firmy, jako biznesu społecznie odpowiedzialnego

WYZWANIA:

Dla Pack-IT:

- wysoka konkurencja
- utrzymanie wysokiej jakości usług i tym samym utrzymanie kontraktów

Dla Western Mail & Echo:

- brak gwarancji, że Pack-IT dotrzyma napiętych terminów w przypadkach zamówień bardziej wymagających i skomplikowanych

WNIOSKI:

- Sukces Pack-IT jest w sposób oczywisty związany z dużym zaangażowaniem firmy w prowadzenie swoich usług oraz z nieustannym poszukiwaniem nowych komercyjnych kontraktów.
- Wartości społeczne przedsiębiorstwa oraz polityka zatrudnienia dają Pack-IT przewagę w konkurencji z innymi firmami działającymi w tym sektorze, ponieważ w firmie pracują ludzie szczęśliwi, że mogą wykonywać swoją pracę.

Misja społeczna Pack-IT związana jest bezpośrednio z polityką zatrudnienia firmy. Połowa jej pracowników posiada różnego typu niepełnosprawności, takie jak zespół Downa, upośledzenie słuchu czy trudności z nauką. Pozostała część zatrudnionych to byli przestępcy albo ludzie, którzy pokonali problem uzależnienia od narkotyków. Pracownicy ci czują, że dobrze nadają się do rodzaju pracy oferowanej im przez Pack-IT i bardzo dobrze prosperują w środowisku społecznym, jakie zapewnia im to miejsce pracy. W rezultacie wszyscy pracują w pełnym wymiarze pracy i płacy. Stawki utrzymania pracownika są bardzo dobre, szczególnie jak na dział usług, którego stałym utrapieniem jest duża rotacja personelu.

Po 10-ciu latach działania, obroty Pack-IT przekraczają 1,4 miliona funtów. Zyski sięgają około 10% rocznie, a inwestowane są w rozwój firmy.

John Bennett, dyrektor wykonawczy firmy, zanim w 1994 roku został poproszony przez władze samorządowe hrabstwa o zarządzanie projektem, działań w branży drukarskiej i w marketingu. W ramach projektu, działając z początku w ośrodkach opieki dziennej, organizowano dorywczo różne zajęcia rozwojowe dla niepełnosprawnych i koła zainteresowań dla pracowników lokalnych firm, między innymi zatrudniających członków grup AA. John Bennet zdecydował wtedy, że jeżeli projekt w dłuższej perspektywie ma się przekształcić w samowystarczalne przedsiębiorstwo, to powinien zdobywać regularne komercyjne kontrakty. Zrezygnował z działań w ośrodkach opieki dziennej i zaczął się rozglądać za jakimiś pomysłami na biznes.

Koncern Western Mail zaoferował Pack-IT ich pierwszy kontrakt. 10 lat później, obie firmy kontynuują współpracę, która jest rozwinięciem wstępnego kontraktu, a obejmuje obecnie organizowanie miesięcznej wysyłki od 8000 do 9000 egzemplarzy w ramach specjalnej promocji czytelniczej.

Pack-IT mieści się obecnie w wysokiej klasy centrum magazynowo-dystrybucyjnym o powierzchni 26 tys. stóp kwadratowych. Swoją działalność dzieli na cztery kluczowe obszary: magazynowanie i zarządzanie towarami, realizację zamówień i przeładunek, spedycję i obsługę wysyłek pocztowych oraz sortowanie przesyłek. Obsługuje firmy z całego świata, oferując – jak to sama firma nazywa – usługi „końcówki internetu” dla firm działających on-line i potrzebujących usług związanych z odebraniem towaru, przepakowaniem i rozprowadzeniem w Wielkiej Brytanii.

Sukces Pack-IT zbudowany jest na dostarczaniu szybkich, solidnych i opłacalnych usług grupie przedsiębiorstw, takich jak Western Mail. John Bennett z dumą podkreśla, że Pack-IT funkcjonuje wyłącznie na zasadach komercyjnych, a nie żeruje na dobrych intencjach i swojej społecznej misji.

– Oceniają nas na podstawie jakości dostarczanych usług, a nie za względu na to, jakich ludzi zatrudniamy – wyjaśnia. – Współpracując z Western Mail, regularnie składamy im oferty realizacji dodatkowych usług i część z nich udaje nam się wygrać, a części nie. Równoległe do głównego kontraktu, wykonujemy dla nich dużo dorywczych prac, takich jak promocje czytelnicze. Rynek jest konkurencyjny i działa masa innych firm, do których mogą się zwrócić o tego typu usługę – dodaje.

Nick Evans, Manager Rozwoju Czytelnictwa w Western Mail & Echo mówi, że jest zadowolony z tego, że jego firma współpracuje z instytucją, która daje zatrudnienie ludziom upośledzonym. Szczerze jednak przyznaje, że współpraca ta jest przede wszystkim relacją biznesową.

– Nasza reputacja jest dla nas sprawą podstawową, więc nie ma takiej możliwości, byśmy robili „coś dobrego” lub faworyzowali Pack-IT, dając im pracę. W przypadku tego typu usług, jeżeli są wykonane źle czy nieskutecznie, w konsekwencji cierpi na tym reputacja naszej firmy, a zatem nasze układy są absolutnie komercyjne.

– Widzieliśmy, jak rosną od samego początku – dodaje jeszcze. – Ale zawsze byli bardzo konkurencyjni i łatwi we współpracy... i zrobili niesamowite postępy.”

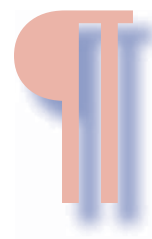


Jednakże, jak to się często podkreśla w przypadku bardzo udanych partnerstw, sposoby działania przedsiębiorstwa społecznego wiele zyskują dzięki nastawieniu komercyjnemu. Jak to wyraźnie widać na opisanym przykładzie, pracownicy Pack-IT, oddani swojej pracy, lojalni, zadowoleni i kompetentni, dzięki etosowi przedsiębiorstwa społecznego osiągają taki poziom pracy, jakiego potrzebują obie strony – przedsiębiorstwo i jego biznesowi partnerzy.



www.pack-it.co.uk

www.icwales.icnetwork.co.uk



ACCENTURE <> CAN

Połączone siły wygrywają kontrakt w sektorze publicznym

Accenture jest firmą o zasięgu globalnym, oferującą usługi konsultingowe, technologiczne oraz outsourcingowe. Ma ona między innymi wyspecjalizowany zespół zajmujący się problematyką sektora publicznego. Jednakże, kiedy firma miała okazję sięgnąć po projekt związany z Ośrodkami Zdrowego Życia, zdecydowała, że potrzebuje do tego partnera strategicznego z odpowiednim doświadczeniem na tym rynku.

Składając Wielkiej Loterii (The National Lottery Fund, jedno z najważniejszych źródeł finansowania trzeciego sektora w Wielkiej Brytanii, przyp.red.) swoją ofertę opracowania i prowadzenia programu rozwoju Ośrodków Zdrowego Życia, Accenture połączyło swe siły z Community Action Network (CAN). Jako jedna z wiodących brytyjskich organizacji zajmujących się rozwojem i promocją przedsiębiorstw społecznych, CAN zaoferowało swoją znajomość sektora, by uzupełnić umiejętności i doświadczenie Accenture w dziedzinie działań publicznych.

KORZYŚCI:

Dla CAN:

- ważny nowy kontrakt
- regularne wpływy, umożliwiające płynny przepływ gotówki
- możliwość korzystania z doświadczeń Accenture w dziedzinie zarządzania
- możliwość wykorzystania kompetencji Accenture i ich znajomości problematyki, by sformułować ofertę

Dla Accenture:

- nowy partner strategiczny w przetargach związanych z sektorem publicznym
- doświadczenia CAN na rynku sektorowym
- umiejętności komunikowania się CAN z Ośrodkami Zdrowego Życia i posługiwanie się ich językiem

WYZWANIA:

Dla CAN:

- złożona umowa prawna
- potrzeba stałej gotowości do podnoszenia kwalifikacji personelu
- praca w napiętych terminach

Dla Accenture:

- znalezienie partnera do przetargu
- ustalenie kryteriów sukcesu dla projektu

WNIOSKI:

- Zespół do spraw zdrowia CAN został bardzo wzmocniony dzięki celowej polityce zatrudniania dużej części personelu z sektora prywatnego, jak również doświadczonych wolontariuszy. Stało się tak dlatego, że personel z doświadczeniami z praktyki prywatnej pomógł przeanalizować złożoną konstrukcję prawną partnerstwa oraz ustalić dobre zasady współpracy, które stały się podstawą stosunków roboczych z Accenture.
- Personel z doświadczeniem w dziedzinie wolontariatu dodał całemu zespołowi wiarygodności, potrzebnej w kontaktach z Ośrodkami Zdrowego Życia.

Program Ośrodków Zdrowego Życia (Healthy Living Centres, HLC) zarządzany jest przez Fundusz Wielkiej Loterii. Program utworzony został przez poprzednika Wielkiej Loterii, Fundusz Nowych Możliwości (New Opportunities Fund) w 1999 roku, w celu utworzenia różnego typu Ośrodków Zdrowego Życia w całej Wielkiej Brytanii. Dysponował wtedy kapitałem 300 milionów funtów.

Ośrodki działają na rzecz obszarów i grup najbardziej społecznie upośledzonych. Zajmują się szeroko rozumianą problematyką zdrowotną, w tym wykluczeniem społecznym, słabym dostępem do usług zdrowotnych, czy też społecznymi i ekonomicznymi aspektami ubóstwa, które mają wpływ na nierówności w poziomie stanu zdrowia.

Indra Morris, konsultant w Accenture, wyjaśnia jak firma związała się z CAN:



– W trakcie analiz dotyczących tego, co jest nam potrzebne, by rozwinąć i prowadzić Program Rozwoju i Wsparcia, zobaczyliśmy, jak ważne będzie wzbogacenie naszych umiejętności o specyficzne doświadczenia dotyczące przedsiębiorstwa społecznego. Prowadzone badania oraz prywatne kontakty wspólnie doprowadziły nas do spotkania z CAN.

Praca w ramach Programu polega na prowadzeniu doradztwa, udzielaniu wsparcia i organizowaniu szkoleń dla 257 Ośrodków Zdrowego Życia w całej Anglii. Najdłuższy termin realizacji dotacji otrzymywanych przez Ośrodki wynosił pięć lat. Jako że fundusz przyznał swoją pierwszą dotację w 1999 roku i planuje zakończyć udzielanie finansowego wsparcia w roku 2008, Accenture ma za zadanie pomóc w opracowaniu metod samodzielnego utrzymywania się Ośrodków po tym terminie.

Pierwsza faza programu zawierała cykl szkoleń dla menadżerów pracujących w Ośrodkach. Szkolenia przygotowane były i poprowadzone wspólnie przez Accenture i CAN.

Brian Burgess, dyrektor programowy ds. zdrowia i sportu w CAN, o nawiązanym partnerstwie mówi:

– To nie było bardzo długie narzeczeństwo. Mieli rozum, środki i doświadczenie w przetargach o duże projekty, no i działają bardzo szybko.

Mówi, że korzyści płynące ze współpracy są oczywiste.



– To dla nas bardzo intratny biznes i płacą nam na czas. Motywuje to cały nasz zespół i pozwala na płynność finansową. Musimy pokazać się od dobrej strony przy każdym działaniu, żeby zakwalifikować się do następnej fazy, co działa na nas bardzo motywująco, ale też pozwala na rozwój zespołu w miarę postępów projektu.

Jedną z kluczowych mocnych stron CAN jest odpowiedni zespół. Catherine Tollington – dla przykładu – pracuje w dwóch instytucjach: w Centrum Bromley By Bow oraz w CAN.

– Ośrodki dobrze ją rozumieją, bo wiedzą, że działa w tej samej branży i mówi ich językiem – mówi Brian Burgess. Dodaje jednak, że we współpracy z dużymi firmami zdarzają się trudności i wyzwania. – Trzeba było stawić czoła problemom. Najwyraźniej mieli duży, ciężki kontrakt, przez który musiałem się przegryźć.

Mowa o kontrakcie, jaki Accenture podpisało z klientem. Burgess przyznaje też, że CAN działało pod ogromną presją, jednakże źródłem jej było raczej przeciążenie pracą niż kontakty z Accenture.

Spytany, czy CAN zrobiłoby to jeszcze raz, Brian Burgess mówi:

– Jak najbardziej. To właśnie jest droga dla nas. Nazywam to „noszeniem na barana”, kiedy sprawdzamy nasze możliwości współdziałania z dużą większą instytucją. Jeżeli chcemy mieć większe oddziaływanie, to właśnie współdziałanie z większymi firmami jest sposobem pójścia do przodu.

Indra Morris z kolei przyznaje, że choć partnerzy byli kulturowo bardzo różni, stosunki układały się dobrze, gdyż „posiadanie jasnych kryteriów sukcesu pomogło obu stronom.” Dla Accenture oczywistą wartością dodaną partnerstwa z przedsiębiorstwem społecznym było zwiększenie szans wygrania kontraktu w sektorze publicznym, ale także zrobienie czegoś dobrego w sferze społecznej, bez względu na swoją dotychczasową pozycję głównego rozgrywającego w tym sektorze.

www.can-online.org.uk

www.accenture.com





MOTYWACJE I WYZWANIA DLA SEKTORA PRYWATNEGO

*Współdziałanie to nie ma być filantropia
– to może być dobry biznes.*

Biznesmeni, w trakcie zbierania materiałów do niniejszego poradnika, opisywali swoją współpracę z przedsiębiorstwami społecznymi jako partnerstwa naprawdę przynoszące realne korzyści obu stronom. Jako kluczowe motywacje i wyzwania związane ze współpracą z przedsiębiorstwami społecznymi wymieniali:

MOTYWACJE

- Przedsiębiorstwa społeczne mogą pomóc swoim komercyjnym partnerom **rozwinąć ich rynki zbytu**, w szczególności prowadząc interesy z przedstawicielami sektora publicznego oraz zyskując **dostęp do społeczności lokalnych**.
- Wiodący biznesmeni mogą wykorzystać swojego partnera społecznego jako „tłumacza” – co pozwoli im na efektywną **komunikację** z trudno dostępnymi środowiskami, szczególnie na poziomie społeczności lokalnych.
- Przedsiębiorstwo społeczne może służyć wysoką **jakością usług**, której prywatny biznes nie znajdzie tak szybko w ramach swojego sektora.
- Biznes nie tylko zyskuje to, co jest mu potrzebne i to po dobrej cenie, ale jednocześnie korzyści społeczne, związane z działalnością przedsiębiorstwa społecznego, dają mu dodatkowe korzyści w postaci **dobrego PR i budowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej**.
- Praca z przedsiębiorstwem społecznym nadaje dodatkowy wymiar doświadczeniu zawodowemu pracowników. Może też **motywować** ich, pogłębiać lojalność wobec firmy, a także mieć wpływ na polepszenie ich wyników, morale oraz wydajność.
- Przedsiębiorstwa społeczne są często najlepszym miejscem rozwiązywania **problemów związanych z prowadzeniem firmy**. Dobre przykłady to usuwanie nadmiarowego meblowania, recykling zużytego papieru, czy też modernizowanie przestrzeni biurowej, tak by zapewnić pracownikom przyjazne i bezpieczne miejsce pracy. Próby rozwiązywania podobnych problemów przez firmy komercyjne we własnym zakresie często okazywały się czasochłonne i kosztowne, podczas gdy zlecenie kontraktu przedsiębiorstwu społecznemu przynosiło **rozwiązanie efektywne i opłacalne**.

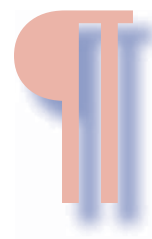


- Partnerstwo z przedsiębiorstwem społecznym działa – przynosi efekty, dodaje nowej energii firmie oraz kadrze kierowniczej. Robienie czegoś dobrego nie tylko może być dobrym interesem, ale też dawać dużą **satysfakcję, tak na poziomie profesjonalnym, jak i emocjonalnym.**



WYZWANIA

- Nawiązanie partnerstwa z przedsiębiorstwem dotąd nie wypróbowanym może przynieść **ryzyko zarówno komercyjne, jak i związane z reputacją firmy.** Dzieje się tak w przypadku każdej współpracy, jednakże przedsiębiorstw społecznym dotyczy to w sposób szczególny, gdyż wiele z nich to stosunkowo małe i dopiero rozwijające się firmy, którym niełatwo udokumentować swoje osiągnięcia.
- Menadżerom nie jest łatwo zyskać akceptację i wsparcie dla partnerstwa wewnątrz własnej instytucji, jednakże udane i odnoszące sukcesy partnerstwo może przynieść im niezwykle prestiż.
- Potencjalne trudności mogą też być powodowane różnicą **wielkości i skali działania** pomiędzy partnerami, zderzeniem się kultur i postaw. Może to zmuszać do opanowania nowego sposobu myślenia, ostrożnego i uważnego.
- Utrzymanie płynności **przepływu środków finansowych** w przedsiębiorstwie społecznym jest często postrzegane jako bardzo ważny element warunkujący sukces całego partnerstwa. Większość firm jest przekonana o tym, że będzie musiała wspierać swojego partnera społecznego poprzez zaoferowanie specjalnych warunków płatności, tak by podeprzeć płynność jego środków.
- Jak w każdym przedsięwzięciu, **czynniki zewnętrzne** mogą prowadzić do niespodziewanych opóźnień i frustrujących przesunięć w zaplanowanym terminarzu. Przykładem niech tu będzie przypadek firmy Ben & Jerry oraz Charlton Athletic Football Club, kiedy to rozplanowanie działań stało się dla obu stron powodem naprawdę dużego napięcia i sporych opóźnień (szczegółowy opis na dalszych stronach).
- Posługiwanie się **językiem biznesu** jest bardzo ważne. Wiodący biznesmeni wyraźnie przyznają, że najszybciej gotowi będą wejść w partnerstwo z takim przedsiębiorstwem społecznym, które umie jasno, zwięźle i przekonująco nakreślić swoją wizję komercyjnego projektu.



AYLESFORD NEWSPRINT <> ECT RECYCLING

Budowanie firmy recyklingowej poprzez długoterminowe zobowiązania

Każdego roku ogromna papiernia zakładów Aylesford Newsprint przetwarza pół miliona ton zużytych gazet i pism kolorowych na ponad 400 tysięcy ton papieru gazetowego. Jako przedsiębiorstwo o obrocie wielu milionów funtów i zatrudniające ponad 380 osób, firma musi mieć pewność, że jej dostawcy gwarantują usługi odpowiedniej jakości i bez opóźnień. Z tego powodu gotowa była podpisać długoterminową umowę z przedsiębiorstwem społecznym ECT Group, które – zajmując się zbieraniem makułatury bezpośrednio od mieszkańców i współpracując z władzami lokalnymi na terenie całej Wielkiej Brytanii – jest największym dostawcą tego surowca. Podpisując zaś umowę z Aylesford, ECT mogło rozwijać swoją współpracę z władzami lokalnymi kolejnych regionów, mając pewność, że Aylesford przyjmie cały dostarczony przez nie papier.

KORZYŚCI:

Dla ECT

- kontrakty o ustalonych z góry terminach i cenach,
- możliwość planowania działań
- ekonomia skali, która pozwoliła na konkurencyjność cen w przygotowaniu ofert nowych kontraktów.

Dla Aylesford Newsprint

- jakość papieru, jaką ECT mogło dostarczać dzięki prowadzonej przez siebie segregacji odpadów,
- nowy dostawca gwarantujący odpowiednią ilość surowca,
- cena.

WYZWANIA:

Dla ECT

- przekonanie Aylesford, że ECT dostarczać będzie surowca w odpowiedniej ilości.

Dla Aylesford Newsprint

- utrzymanie zaufania dla sektora przedsiębiorczości społecznej po wcześniejszych nieudanych doświadczeniach, kończących się niewykonaniem zamówień bądź przerwaniem dostaw.

WNIOSKI:

- Kluczem do przekonania Aylesford o tym, że ECT będzie w stanie wywiązać się z przyjętych zobowiązań było pokazanie, że przedsiębiorstwo ma właściwych ludzi, posiadających odpowiednie umiejętności logistyczne i finansowe, którzy znają się na swojej pracy.

- Wygranie długoterminowych kontraktów o stałych cenach dało ECT stabilność, dzięki której mogło nakreślić plany rozwoju i nawiązać współpracę w dziedzinie recyklingu i zbierania odpadów z władzami lokalnymi kolejnych regionów.

ECT jest największą w Wielkiej Brytanii firmą zajmującą się recyklingiem, obsługującą ponad 2,75 miliona ludzi i współpracującą z 16 przedstawicielstwami władz lokalnych. Recykling jest źródłem jej dotychczasowych dochodów o wysokości 15,7 miliona funtów. W jednym okręgu przedsiębiorstwo prowadzi też pełne usługi wywozu nieczystości oraz czyszczenia ulic, poza tym posiada kilka kontraktów związanych z transportem lokalnym i publicznym, w tym autobus dowożący do Londynu, ostatnio zaś otworzyło nową działalność – ośrodek zdrowia z profesjonalną opieką pielęgniarską.

Chris White, dyrektor handlowy w Aylesford Newsprint, tłumaczy dlaczego firma rozpoczęła współpracę z ECT w 1995 roku:

– Polityka ECT, by prowadzić zbiórkę „przy krawężniku” – to znaczy odbierać spod domów posegregowane już odpady oznacza, że ich jakość jest wyjątkowa. Stąd zdecydowaliśmy się podpisać pięcioletni kontrakt z ustalonymi z góry cenami na materiały zebrane w zachodnich dzielnicach Londynu: Hounslow, Ealing i Brent. Umowa dała ECT pewność, dzięki której mogli zaplanować przepływy gotówkowe firmy i odpowiednio poszerzać skalę swoich działań. ECT zaspokaja obecnie 12% całego naszego zapotrzebowania na surowce wtórne.

Tzw. zbiórka „przy krawężniku” odpadów posegregowanych pozwala na zebranie czystego papieru, jest jednak dość droga, więc w niektórych dzielnicach wprowadzona jest metoda pojedynczego „pomarańczowego worka”, do którego zbiera się butelki, papier, puszki i inne odpady zmieszane razem. Chris White mówi, że nie jest zwolennikiem tej metody:

– Spędziliśmy 20 lat na udoskonalaniu metody wywabiania farby z papieru, ale nie możemy usuwać też fasolki po bretońsku i całej reszty.

Jego zaufanie do zespołu zarządzającego ECT – w tym do dyrektora wykonawczego Stephena Searsa oraz dyrektora zarządzającego Andy Bonda – było dodatkowym czynnikiem w stosunkach między obiema firmami.

– Stephen Sears i Andy Bond przekształcili ECT w firmę, z którą można pracować – mówi Chris White – Mają odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach, zatem wiedzą co robią i dokąd zmierzają. Od samego początku działali jak prawdziwy biznes.

Stephen Sears, posiadający stopień Master of Business Administration, jest przekonany, że podejście komercyjne we współpracy z biznesem to kwestia podstawowa.

– Zyskujesz więcej, kiedy koncentrujesz się na porządnym świadczeniu usług i na tworzeniu na ich bazie sukcesu ekonomicznego – mówi.

Chris White współpracuje też z innymi przedsiębiorstwami społecznymi w ramach komunalnej sieci recyklingowej. Kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa społecznego, jak sądzi, jest skupienie się na uzyskaniu solidnych podstaw finansowych już od pierwszego dnia. Jest również przekonany, że przedsiębiorstwo społeczne powinno zatrudniać specjalistów w dziedzinach takich jak finanse, w których zespół tworzący przedsiębiorstwo niekoniecznie ma wystarczająco dużo doświadczenia, by poprowadzić je efektywnie.

Jest zupełnie oczywiste, że z punktu widzenia interesów długotrwałe zobowiązanie pomiędzy ECT a Aylesford dało obu stronom możliwość swobodnego planowania i rozwijania swojej działalności.

W odróżnieniu od konkurencyjnych firm prywatnych, ECT – dzięki temu, że jest przedsiębiorstwem społecznym – nie musi maksymalizować zysków, by wypracować dywidendy dla akcjonariuszy. W odróżnieniu od niektórych przedsiębiorstw społecznych, które mogłyby się uczyć na tym przykładzie, ECT traktuje dobre zarządzanie biznesem jako rzecz priorytetową.

Opisana historia pokazuje nam, jak przedsiębiorstwo społeczne, efektywnie zarządzane i gotowe reinwestować zyski w polepszanie jakości usług, może swojemu komercyjnemu partnerowi zapewniać zarówno wyższą jakość usług, jak i wyższą ich wartość finansową.

www.ectgroup.co.uk

www.aylesford-newsprint.co.uk





BEN & JERRY'S <> FRC GROUP <> THE CRESCO TRUST

Zgłębiając tajniki modelu franczyzowego

Trzonem prowadzonego przez Grupę FRC biznesu jest dostarczanie umeblowania władzom lokalnym i prywatnym właścicielom, potrzebującym wyposażenia do kwater noclegowych. Celem społecznym firmy jest tworzenie miejsc pracy dla ludzi naprawdę potrzebujących. Podczas konferencji w San Francisco, menadżerowie zarządzający Grupą FRC spotkali się z modelem „Sklepów Partnerskich” („PartnerShop”), wprowadzonym przez producenta lodów Ben & Jerry’s, po czym zdecydowali się przenieść ten model do Wielkiej Brytanii.

Program Sklepów Partnerskich Ben & Jerry’s wspiera przedsiębiorstwa społeczne w wykorzystywaniu siły biznesu dla korzyści społecznych. Sklepy Partnerskie są punktami handlowymi działającymi na zasadach franczyzy, sprzedającymi lody Ben & Jerry’s. Sklepy są własnością niezależnie działających organizacji społecznych. Producent lodów Ben & Jerry’s nie tylko zrzeka się standardowych opłat franczyzowych, ale dodatkowo udziela przedsiębiorstwom społecznym kompleksowego wsparcia dla prowadzonego biznesu. Sklepy Partnerskie natomiast oferują zatrudnienie i przeszkolenie młodym ludziom, którzy napotkają na rozmaite bariery na rynku pracy.

KORZYŚCI:

Dla FRC

- poszerzona oferta pracy,
- doświadczenie w modelu franczyzowym.

Dla The Cresco Trust

- stałe źródło dochodów,
- możliwości zatrudnienia i szkoleń.

Dla Ben & Jerry’s

- przetestowanie modelu Sklepów Partnerskich w Wielkiej Brytanii,
- poznanie Cresco Trust, a w rezultacie otwarcie udanego franczyzowego punktu handlowego z perspektywą otwierania kolejnych,
- dobry PR i kontakty społeczne poprzez sklep firmowy Cresco w Londonderry.

WYZWANIA:

Dla FRC

- konieczność planowania,
- lokalizacja.

Dla Ben & Jerry’s

- odległość od głównego biura,
- ryzyko finansowe.

WNIOSKI:

- Sklep założony przez FRC w Chester stał się dla obu firm – zarówno FRC jak i Ben & Jerry's – lekcją pogładową, że bez względu na dobry pomysł i dobre intencje, każdy biznes niesie ze sobą ryzyko komercyjnej porażki.
- Ten sam przykład pokazał Cresco, że franczyzowy punkt handlowy może przynieść przedsiębiorstwu społecznemu stałe dochody, jednocześnie oferując zatrudnienie i możliwości szkoleniowe, dzięki którym osiąga ono swój społeczny cel.

– W sklepach partnerskich dostrzegliśmy sposób na zwiększenie skali naszych działań związanych z naszą misją, czyli dających zatrudnienie, a jednocześnie na stworzenie samowystarczalnego źródła dochodów – mówi Shaun Doran, dyrektor handlowy w biurze FRC w Liverpoolu, tłumacząc, dlaczego jedno z najbardziej szacowanych przedsiębiorstw społecznych w Wielkiej Brytanii zdecydowało się na otwarcie sklepu z lodami.

– Nasz własny raport dotyczący społecznego przekroju zatrudnianych przez nas ludzi pokazał, że nie docieramy do całej społeczności. Nie wielu mieliśmy młodych pracowników, ale też głównie zajmujemy się zbieraniem i rozwożeniem mebli (obecnie także ich produkcją, przyp. red.), więc nie jest to coś bardzo atrakcyjnego dla młodzieży, szczególnie kiedy potrzebujesz drogiego ubezpieczenia, by prowadzić ciężarówkę.

Niestety, pomimo dotychczasowych sukcesów FRC w komercyjnych przedsięwzięciach, pomysł na sprzedaż lodów nie okazał się szczęśliwy. Opóźnienia w otrzymywaniu najróżniejszych zezwoleń na prowadzenie sklepu w Chester sprawiły, że otworzono go dopiero pod koniec jednego z najgorętszych okresów letnich, jakie zanotowano w ciągu wielu lat. Natomiast w kolejnym sezonie pogoda okazała się zabójcza dla całego rynku sprzedaży lodów.

– Kiedy sprzedaż idzie pełną parą, mówi się, że jest to „100 dni batalii” dla całego rynku sprzedaży lodów. Dla nas najpierw było to „90 dni batalii”, później „80 dni batalii”, a na koniec okazało się tylko „40–toma dniami małej potyczki” – mówi Shaun Doran.

Mimo konieczności zamknięcia sklepu w Chester, FRC nadal było stanowczo przekonane, że model Sklepów Partnerskich mógłby świetnie działać w Wielkiej Brytanii. Wspólnie z Ben & Jerry's zorganizowało seminarium, które miało na celu przedstawić ten pomysł innym przedsiębiorstwom społecznym. Jedną z uczestniczek spotkania była Margaret Lee, dyrektor zarządzający w Cresco Trust, przedsiębiorstwie społecznym działającym w Londonderry w Irlandii Północnej.

– Zanim jeszcze pojechałam na seminarium, szukałam w internecie jakichś nowych pomysłów i znalazłam stronę Ben & Jerry's. Byłam już zatem wstępnie zarażona ich ideą – opowiada Margaret Lee.

Po seminarium Cresco zapaliło się do pomysłu i otworzyło sklep w Londonderry. Interes okazał się bardzo udany i szybko powstały plany utworzenia kolejnych sklepów w Belfaście i Newry.

Philippa Marshall, pracująca dla Ben & Jerry's jako menedżer odpowiedzialny za prowadzenie produktu na rynku, wyjaśnia najważniejsze czynniki, dzięki którym sklep w Londonderry osiągnął sukces:

– Jest to punkt handlowy działający dwutorowo. Jedna strona sklepu wychodzi na pasaż handlowy, a druga na ulicę. Dzięki temu handel idzie





dobrze przy każdej pogodzie. Poza tym, pasaż handlowy nastawiony jest na ludzi młodych, co bardzo pasuje do naszej marki. Innym bardzo ważnym czynnikiem było wsparcie lokalnej społeczności. Jako że Cresco mieści się w Londonderry i jest przedsiębiorstwem znanym w całym mieście, od pierwszego dnia wszyscy chcieli, by udało się jego nowe przedsięwzięcie. Lokalne media okazywały naprawdę niezwykle zainteresowanie i mieliśmy fantastyczną uroczystość otwarcia sklepu, na którą przyszło 200 gości. Czuliśmy wielką życzliwość, która otacza nas nieustająco.

The Cresco Trust zajmuje się pomocą ludzi upośledzonym i zapewnianiem im możliwości nauki, rozwijania zainteresowań i rozwoju. Sklep jest miejscem, gdzie w neutralnym środowisku pracy młodzi ludzie mogą zostać przeszkoleni do działania we wszystkich sektorach ważnych dla lokalnej społeczności.

Komentując partnerstwo z Ben & Jerry's, Margaret Lee mówi:



– Musimy pogodzić potrzeby osiągnięcia zysków z naszymi celami społecznymi. Nie jest to proste, zatem dużą ulgą było odkrycie, że Ben & Jerry's kieruje się podobnymi wartościami. Nie traktują ich jako dodatku, ale rzeczywiście tacy są. Naprawdę nie było żadnych napięć w naszych dotychczasowych stosunkach.

Margaret Lee przyznaje, że Cresco spotkało się z różnymi trudnościami, jednakże ogólne doświadczenie było „bardzo pozytywne”. Na tyle pozytywne, że Cresco pracuje obecnie nad opisaniem wniosków z tej współpracy, tak by mogli z nich skorzystać też inni przedsiębiorcy.

Program Sklepów Partnerskich Ben & Jerry's w skrócie można określić tak: firmę posiadającą markę rozpoznawaną w skali międzynarodowej, która chce coś z siebie dać dla dobra ogółu.

„Rozkoszując się w przepysznych lodami, koktajlami mlecznymi, wafłami i kawą, też możesz zmienić ludzkie życie na lepsze” – głosi informacja na stronie internetowej firmy.

Zamiast po prostu przeznaczyć część swoich dochodów na cele charytatywne, Ben & Jerry's zdecydowało się na postawę bardziej aktywną – choć niewątpliwie trudniejszą — i stworzyło własną grupę franczyzową, składającą się z przedsiębiorstw społecznych.

Wszystkie pomysły na biznes niosą ze sobą pewne ryzyko, jak pokazuje doświadczenie FRC. We własnym badaniu społecznym i środowiskowym w 2004 roku, Ben & Jerry's podkreśla, że Sklepy Partnerskie muszą stawić czoła trudnościom, z jakimi nie spotykają się tradycyjne sklepy. Często nie mają doświadczeń w detalicznym handlu spożywczym, a ponadto podejmują się zatrudniania młodych ludzi, których wartość jako pracowników obarczona jest dużym ryzykiem. Firma ma świadomość, że Sklepy Partnerskie potrzebują więcej wsparcia i szkoleń niż inne sklepy firmowe, przyznaje też, że najlepsze z nich prowadzone są przez organizacje, które mają na swoim koncie duże osiągnięcia w dziedzinie rozwijania wśród młodzieży umiejętności umożliwiających im znalezienie zatrudnienia.

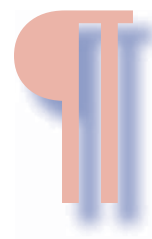
Kiedy spotkają się odpowiednie organizacje, interes musi odnieść sukces. Poprzez Cresco i sieć Sklepów Partnerskich w USA, Ben & Jerry's dowiodło, że partnerstwa przedsiębiorstw społecznych mogą być wyjątkowo skuteczną drogą wywierania wpływu na rzeczywistość.



www.crescotrust.com

www.frcgroup.co.uk

www.benjerry.co.uk/partnershipprogramme/



CHARLTON ATHLETIC FOOTBALL CLUB <> GREENWICH LEISURE LIMITED

Piłka nożna i nowe ścieżki docierania do lokalnej społeczności

Charlton Athletic jest pierwszoligowym klubem piłkarskim, który właśnie świętował swój setny sezon. Jednakże 20 lat temu klubowi daleko było do czołówki angielskiego futbolu i jego ambicją było przyciągnięcie choćby 5000 kibiców. Co gorsza, został zmuszony do opuszczenia swej macierzystej siedziby – stadionu Valley w Londynie i przez pewien czas musiał tułać się po boiskach innych klubów. W 1992 roku powrócił do poprzedniej siedziby i rozpoczął wdrażanie ambitnego planu rozwoju, dzięki któremu obecnie regularnie zbiera na trybunach nawet 27 tysięcy kibiców.

W połączeniu z firmą Greenwich Leisure Limited oraz Społecznym Kolegium Greenwich, Charlton stworzył trójstronne porozumienie, które postarało się przyciągnąć europejskie fundusze, by plany rozwojowe udało się wprowadzić w życie. W rezultacie przebudowano Zachodnią Trybunę, włączając do niej ośrodek rekreacji z salami fitness i siłownią, który może się pochwalić liczbą 1300 członków, a także zbudowano nową Trybunę Północną, gdzie mieści się Londyńskie Kolegium Rekreacji (London Leisure College).

KORZYŚCI:

Dla GLL

- „żelazna” lokalizacja dla ośrodka rekreacji,
- źródło nowych członków przychodzących z Londyńskiego Kolegium Rekreacji,
- dostęp do nowych źródeł finansowania.

Dla Charlton Athletic

- współpraca ze społecznością lokalną,
- dostęp do nowych źródeł finansowania dla rozwoju ośrodka,
- nowe źródła dochodów,
- lepszy wizerunek klubu wśród okolicznych mieszkańców i możliwość zyskania i utrzymania wsparcia.

WYZWANIA:

Dla GLL

- stworzenie trójstronnej struktury, która z sukcesem wystarała się o europejskie pieniądze na sfinansowanie projektu.

Dla Charlton Athletic

- skomplikowany proces aplikacyjny, wymagający długiego i szczegółowego planowania.

WNIOSKI:

- Tworzenie partnerstw pomiędzy biznesem a przedsiębiorstwem społecznym daje obu stronom możliwość dostępu do grantów i środków publicznych, które w innej sytuacji nie byłyby dla nich dostępne.
- Ustalenie z góry jasnych zasad komunikacji oraz posiadanie od początku dobrych podstaw prawnych, zapobiega problemom we wzajemnych stosunkach i pomaga zniwelować różnice w sposobie działania.
- Wyraźne określenie celów i kryteriów powodzenia już na początku działania, będzie kluczem do sukcesu.

GREENWICH LEISURE LIMITED (GLL) jest zarządzanym przez pracowników trustem, działającym w dziedzinie rekreacji, który posiada 50 publicznych ośrodków rekreacyjnych w Londynie i na jego przedmieściach. Zatrudnia około 3000 osób i ma obroty w wysokości 45 milionów funtów.

Misją trustu jest udostępnianie bazy rekreacyjnej i ośrodków fitness po przystępnych cenach. Osiągnięcia firmy mówią same za siebie: przegląd jej doświadczeń jedynie w londyńskiej dzielnicy Greenwich pokazał, że od 1993 roku koszty prowadzenia usług dla Rady Dzielnicy zmniejszyły się o połowę, zaś obroty w ośrodkach położonych na jej terenie wzrosły z 2,5 miliona w 1993 do 9 miliona funtów w 2004 roku.

Mark Sesnan, dyrektor zarządzający GLL jest przekonany, że to współczesny charakter futbolu, tworzący społecznych idoli (iconic nature) sprawił, że współpraca z Charlton Athletic dała tak duże korzyści obu stronom. Projekt, który zdobył europejskie finansowanie, umożliwił klubowi wybudowanie nowych trybun, przy których z góry zaplanowano bazę niezbędną dla urządzeń sportowych i siedzibę kolegium. Dla GLL taka lokalizacja oznaczała „masowe przyciąganie” nowych członków ośrodka.

Geoff Pine, dyrektor Społecznego Kolegium Greenwich (Greenwich Community College, GCC), przyznaje, że miejsce to okazało się „wyjątkowo wręcz skuteczne w przyciąganiu studentów”. GCC, które może się pochwalić obecnie liczbą ponad 20 tysięcy studentów i 800 członków personelu, wspólnie z GLL prowadzi Londyńskie Kolegium Rekreacji w Charlton. Kolegium prowadzi szereg kursów związanych ze sportem i rekreacją, a jego związek z pierwszoligową drużyną piłkarską przynosi oczywiste korzyści.

Peter Varney, dyrektor wykonawczy grupy Charlton Athletic wyjaśnia, czym klub się kieruje w swojej strategii dotarcia do lokalnej społeczności:

– W 1991 roku mieliśmy 5 tysięcy kibiców. Teraz mamy 27 tysięcy. To wszystko dlatego, że jesteśmy aktywni w lokalnej społeczności. Otwierając kolegium i ośrodek sportowy, nie tylko dajemy społeczności coś w zamian za otrzymane od niej wsparcie, ale też mamy realne korzyści komercyjne.

Zarówno GLL, jak i GCC są dzierżawcami powierzchni klubu, ale – jak mówi Peter Varney – liczą się tu nie tylko dochody z najmu.

– Jeżeli jesteś Manchester United, to masz ustaloną pozycję na rynku. Jeśli jesteś Charlton, musisz rozwijać markę w inny sposób. Zupełnie świadomie i celowo zdecydowaliśmy się na budowę klubu, który będzie naprawdę klubem lokalnej społeczności. Kiedy Sky TV transmituje mecz Manchester United, zrobią pewnie wywiad z Wayneem Rooneyem lub Ryanem Giggsem. Kiedy przychodzą do Charlton, zajmują się społecznymi aspektami działania klubu. Po prostu mamy im co innego do opowiedzenia.

Peter Varney mówi też, że biorąc pod uwagę wyczerpujący proces planowania lokalnych władz, partnerstwo okazało się stosunkowo bezproblemowe.

– Jeżeli we wtorek wieczorem rozgrywamy mecz, a Kolegium ma wtedy zaplanowane zajęcia, może to wywoływać napięcia, ale musimy rozumieć sposób ich pracy. Mamy działający aktywnie komitet ds. wzajemnych kontaktów, są więc narzędzia rozwiązywania podobnych spraw. Mamy też umowy dotyczące każdej z usług, które uważam za bardzo ważne, a także szczegółową umowę najmu.



Zapytany o wskazówki, o pokazanie, co sprawiło, że ich partnerstwo tak dobrze funkcjonuje, Peter Varney odpowiada:

– Trzeba mieć jasność co do celów i rezultatów, jakie chce się osiągnąć. Kiedy nawiązujesz tego typu partnerstwo, musisz patrzeć w szerszej perspektywie i rozumieć, że będą tu elementy społecznej odpowiedzialności biznesu i elementy działalności komercyjnej. Jeżeli ci się to uda, wtedy popłyną realne zyski.

www.gll.org.uk

www.cafc.co.uk

www.gcc.ac.uk





MOTYWACJE I WYZWANIA DLA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Tym, co mogli zyskać przedsiębiorcy społeczni w partnerstwie z sektorem komercyjnym, były korzyści finansowe i umiejętności zarządzania. Wyzwania, którym musieli sprostać obejmowały problemy związane z naciskami firm komercyjnych na redukcję kosztów oraz obawa przed zatraceniem czy rozmyciem swoich społecznych celów. Poniżej znajdziecie listę głównych czynników motywujących do rozwijania współpracy oraz listę spraw, które zmuszały przedsiębiorstwa społeczne do głębokiego zastanowienia.

CZYNNIKI MOTYWACYJNE



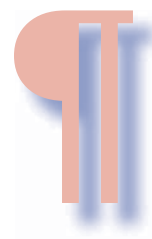
- Przedsiębiorcy społeczni wymieniają **rozwój**, jako swoją główną motywację nawiązania partnerstwa z firmą komercyjną. W niektórych przypadkach partnerstwa takie pozwalają na zmniejszenie zależności od grantów, jako głównego źródła dochodu i na zagwarantowanie bezpieczeństwa i samowystarczalności prowadzonemu biznesowi.
- Ważnym plusem jest **polepszenie przepływu gotówki**. Podpisanie stałego kontraktu z firmą komercyjną daje przedsiębiorstwu społecznemu większą swobodę w planowaniu działań i silne podparcie dla jego samowystarczalności. Większość kontraktów tego typu zawiera bowiem z góry ustalone warunki lub ceny, a czasami też jedno i drugie.
- Partnerstwa są sposobem na polepszenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa społecznego, a także na **zwiększenie jego konkurencyjności** na rynku.
- „Raz to nigdy dość”. Wszystkie z opisywanych przedsiębiorstw społecznych miały poczucie, że ich partnerstwo stworzyło **podstawy do dalszej współpracy**. I albo od razu szukały, albo też planowały nawiązywanie dalszych partnerstw, które by przyniosły wzrost skali działań lub stworzyły nowe źródła dochodów.
- Partnerstwa pociągają za sobą zaangażowanie **wyższej kadry zarządzającej** partnera komercyjnego, często na poziomie zarządu. Mając zatem partnera komercyjnego, przedsiębiorstwa społeczne mogą skorzystać z **bezpłatnego doradztwa** na wysokim poziomie.
- Partner komercyjny może zaoferować przedsiębiorstwu społecznemu **rozszerzone możliwości zatrudnienia pracowników oraz szkoleń**.
- Niektórym przedsiębiorstwom społecznym partnerstwo pozwala maksymalnie zwiększyć szanse **uzyskania zarówno finansowania ze środków publicznych, jak i prywatnych**, poprzez łączenie celów społecznych z komercyjnymi technikami i umiejętnościami partnera biznesowego.

- Współpraca z partnerem komercyjnym przyciąga **dalsze inwestycje i stymuluje zaangażowanie biznesu w lokalną społeczność**.
- Partnerstwo z firmą komercyjną może być **katalizatorem przemian**, dając przedsiębiorstwom społecznym możliwość wzrostu, restrukturyzacji czy też przekształceń na drodze rozwoju.



SPRAWY DO PRZEMYSŁENIA

- Kluczem do zapewnienia sobie sukcesu w budowaniu partnerstwa jest **zyskanie zaufania udziałowców**. Muszą być przekonani, że partnerstwo z firmą sektora prywatnego nie zagrazi społecznym celom organizacji, a także, że ich biznes może się na dłuższą metę rozwinąć tylko wtedy, gdy wygeneruje kilka niezależnych źródeł dochodów.
- **Ustalanie cen** jest sprawą niezmiernie ważną. Przedsiębiorcy społeczni przyznawali, jak trudno im było określić wartość swej oferty dla partnera komercyjnego. Bali się, że mogą zaniżyć wartość swoich produktów i później tego żałować. Niektórzy czuli, że trudno jest wycenić korzyści niematerialne, które mogą zaoferować partnerowi, takie jak kontakty i dotarcie do społeczności lub też wiedza dotycząca jakiegoś szczególnego rynku niszowego. Określenie wartości tych elementów oferty, które często dotyczą sfery jakościowej, powinno być zrobione wcześniej, na początku współpracy.
- Ustalenie **kryteriów pomiaru oraz oceny sukcesu współpracy** już na samym jej początku, znacznie zwiększa szansę na osiągnięcia powodzenia. Audyt społeczny, czyli określenie wartości społecznego wpływu, jaki wywiera przedsiębiorstwo, może być użyte jako część takiego pomiaru.
- Kolejnym wyzwaniem jest **radzenie sobie z problemami skali i ryzyka**. Kontrast pomiędzy skalą działania i zasobami przedsiębiorstwa społecznego a dużego biznesu może być sprawą trudną. Szczególnie, kiedy partnerstwo z dużą korporacją wymaga spisywania skomplikowanych kontraktów prawnych czy też konstruowania umów dotyczących wspólnego przedsięwzięcia. Może to pociągać za sobą znaczne koszty, niekiedy związane z wynajmowaniem drogich specjalistów, co wymaga od przedsiębiorstwa społecznego umiejętnego podejścia w szukaniu doradztwa wszelkiego rodzaju, a czasem zatrudniania menadżerów z doświadczeniem w sektorze prywatnym.
- Przedsiębiorcy społeczni przekonują, że ich umiejętności **porozumiewania się językiem biznesu i prezentowania profesjonalnego wizerunku**, są sprawą decydującą w kwestii zdobycia zaufania firm prywatnych. Demonstrowanie możliwości przedsiębiorstwa w dziedzinie utrzymania jakości i cen, jest kwestią kluczową w zdobywaniu zaufania potencjalnego partnera biznesowego.
- **Marketing** jest kluczem do sukcesu – nie tylko promując poszczególne organizacje, ale też podnosząc wiedzę na temat sektora przedsiębiorstw społecznych jako całości.



SHELL <> COIN STREET

Wspólna praca nad rewitalizacją Nabrzeża Południowego

Przedsiębiorstwo społeczne Coin Street Community Builders ma na swym koncie przekształcenie jednej z bardziej zaniedbanych dzielnic Londynu w miejsce tętniące życiem i ciekawe – zarówno dla mieszkańców, jak i działających tu firm. Dokonało tego we współpracy z największymi pracodawcami działającymi na tym terenie – takimi jak koncern Shell, który zaangażowany jest aktywnie w różne działania na rzecz lokalnej społeczności.

Shell jest członkiem Grupy Pracodawców Nabrzeża Południowego (South Bank Employers' Group). Wspólnie z 15 głównymi instytucjami, wchodzącymi w skład Grupy, takimi jak IBM, Ernst and Young czy ITV, Shell angażuje swoich pracowników oraz środki finansowe we wspieranie poszczególnych projektów i inicjatyw na terenie dzielnicy.

KORZYŚCI:

Dla Coin Street

- aktywne zaangażowanie lokalnego biznesu,
- dostęp do wiedzy w dziedzinie zarządzania,
- inwestycje biznesu w lokalnej społeczności.

Dla Shell

- lepsze otoczenie i środowisko lokalne, które pomaga przyciągnąć i utrzymać pracowników na terenie dzielnicy Nabrzeża Południowego.

WYZWANIA:

Dla Coin Street

- znalezienie wśród kadry zarządzającej firm odpowiednich ludzi do prowadzenia rozmów,
- znalezienie platformy porozumienia dla biznesu i lokalnej społeczności.

Dla Shell

- przeznaczenie pieniędzy i czasu swoich pracowników do realizacji projektu.

WNIOSKI:

- Przedsiębiorstwo społeczne może działać jak katalizator w procesie odradzania się dzielnicy miasta, poprzez włączanie mieszkańców, polityków, deweloperów i biznesu do wspólnego działania na rzecz dobra społeczności lokalnej.

LONDYŃSKA DZIELNICA COIN STREET położona jest pomiędzy mostami Waterloo i Blackfriars, na południowym brzegu Tamizy. Do II Wojny Światowej obszar ten zajmowany był przede wszystkim przez przybrzeżne magazyny, fabryki i domy mieszkalne. Po wojnie jego większa część została oczyszczona i przeznaczona do gruntownej przebudowy, jednakże już w roku 1970 dzielnica była w dużej mierze opuszczona i zrujnowana.

Po roku 1974, przez dziesięć lat lokalne grupy społeczne prowadziły kampanię sprzeciwiającą się budowie na terenie dzielnicy nowych biurów. Obawiano się, że wielkie biura będą zatrudniać bardzo niewiele osób spośród lokalnej społeczności. Nakreślono alternatywne plany zakładające wielokierunkowy rozwój dzielnicy, uwzględniające budowę domów mieszkalnych, parku, prowadzenie warsztatów i działalności rekreacyjnej. W roku 1984 osiągnięte zostało szczególne zwycięstwo, kiedy to Coin Street Community Builders (CSCB), deweloperski zarząd powierniczy i jednocześnie przedsiębiorstwo społeczne założone przez mieszkańców dzielnicy, wykupiło cały teren.

Od tego czasu CSCB nadzorowało: rozbiórkę starych budynków, ukończenie budowy nadrzecznego pasażu nazwanego South Bank (Nabrzeże Południowe), budowę 220 domów spółdzielczych dla ludzi potrzebujących, stworzenie nowego nadrzecznego parku, galerii handlowej Gabriel's Wharf, odnowienie starej wieży Oxo Tower Wharf, gdzie mieszczą się obecnie sklepy, restauracje, pracownie architektury wnętrz i mieszkania, a także otwarcie Ośrodka dla Rodzin i Dzieci.

Iain Tuckett, dyrektor CSCB, wyjaśnia swą filozofię dotyczącą wciągania do całego procesu firm komercyjnych:

– Jak każdy przedsiębiorca, wykorzystujemy każde dostępne narzędzie, by osiągnąć nasze cele. Nie musimy maksymalizować zysków, ale musimy zarabiać pieniądze, by przeżyć. Chcieliśmy znów ściągnąć ludzi do dzielnicy, która przez 40 lat stała niemal pusta i zrujnowana. Problemem było to, że biurowce mają własne stołówki. Shell ma też inne udogodnienia, nawet własny basen. Postawiliśmy sobie trudne zadanie, by pracownicy Shella i innych firm chcieli wydawać pieniądze tu, na miejscu. Między innymi dlatego wpadliśmy na pomysł galerii handlowej i w 1988 stworzyliśmy Gabriel's Wharf, gdzie można zjeść na miejscu i zrobić zakupy.



Na początku lat 90-tych, CSCB razem z kilkoma innymi dużymi firmami, założyło Grupę Pracodawców Nabrzeża Południowego (South Bank Employers' Group), które ma już spore osiągnięcia w działaniach na rzecz poprawy sytuacji zarówno dzielnicy Nabrzeża Południowego, jak i Waterloo. Grupa jest bardzo oddana tworzeniu możliwie najlepszych warunków dla pracodawców, mieszkańców i odwiedzających dzielnicę gości. Każdy członek Grupy płaci roczną składkę w wysokości 20,000 funtów i ma swojego przedstawiciela w Radzie przedsiębiorstwa społecznego. Członkowie Grupy angażują też swoich pracowników oraz środki finansowe, a także wykorzystują swoje wpływy, by wspierać cały wachlarz różnych projektów i inicjatyw, które mają na celu stworzenie Południowego Nabrzeża i Waterloo w coraz ważniejsze miejsce wydarzeń kulturalnych, działalności biznesowej oraz rozrywki.

Grupa Pracodawców Nabrzeża Południowego zarządza również działaniami Partnerstwa Nabrzeża Południowego, które zrzesza lokalnych polityków, biznesmenów i mieszkańców. W zarządzie partnerstwa zasiada dwóch członków parlamentu, Kate Hoey i Simon Hughes, którzy co kwartał zapraszają do otwartej dyskusji na forum dzielnicy wszystkich jej mieszkańców i dzierżawców.

Andrew Eddy, dyrektor Londyńskiego Biura Koncernu Shell oraz Prezes Grupy Pracodawców Nabrzeża Południowego, wyjaśnia:

– Motywacje działania Coin Street i nasze są pewnie nieco inne, jako że interesy mieszkańców i pracodawców mogą się różnić. Dla nas ważne jest to, że tak wielu naszych pracowników i gości przechodzi przez tereny dzielnicy, co zwiększają atrakcyjność otoczenia. Mamy teraz lepszą lokalizację, bardziej atrakcyjną dla pracowników i sprzyjającą ich utrzymaniu. Okazuje się jednak, że możemy się wiele nauczyć współpracując z Coin Street i innymi członkami Grupy, a także z naszych doświadczeń odgrywania aktywnej roli w społeczności lokalnej, która przynosi bardzo pomyślne i namacalne rezultaty dla wszystkich zainteresowanych stron.

www.coinstreet.org

www.shell.com





E.ON UK <> THE ARTS FACTORY

Inwestycja w „zieloną energię” – gospodarstwa wiatrowe

The Arts Factory jest niezależnym trustem, działającym w Rhondda Valleys w Południowej Walii. Działa na rzecz wzmocnienia lokalnej społeczności poprzez prowadzenie przedsiębiorstwa, z którego zyski inwestowane są w infrastrukturę i usługi społeczne.

Współpracuje z jedną z największych w kraju spółek usług komunalnych E.ON UK, razem prowadzą ambitny projekt elektrowni wiatrowych Powergen, o wartości 10 milionów funtów.

KORZYŚCI:

Dla Arts Factory

- wsparcie eksperckie w dziedzinie zarządzania,
- potencjalne nowe źródła stałych dochodów,
- inwestowanie biznesu w lokalnej społeczności.

Dla E.ON UK

- wiedza Arts Factory dotycząca lokalnych realiów i możliwość lobbyingu w lokalnej społeczności,
- wykorzystanie wpływów Arts Factory w społeczności, by rozwijać w niej zainteresowanie projektem i zaangażowanie w jego realizację.

WYZWANIA:

Dla Arts Factory

- kwestie planowania,
- balans między kosztami a ryzykiem,
- pokazanie partnerowi biznesowemu, że projekt jest popierany i prowadzony przez społeczność,
- zmiany składu personelu i struktury własności (doszedł partner biznesowy).

Dla E.ON UK

- współpraca przy realizacji projektu z partnerem prowadzącym działalność komercyjną w dużo mniejszej skali.

WNIOSKI:

- Zaakceptowanie przez Arts Factory ryzyka w kalkulowanego w walkę o uzyskanie stałego źródła dochodów, okazało się trudną próbą, tak pod względem zarządzania, jak i finansowania przedsiębiorstwa.
- Podczas gdy przewidywane zyski w zupełności uzasadniły podjęte ryzyko, to przedłużające się terminy realizacji projektu znacznie przekroczyły początkowe przewidywania Arts Factory.

- Dla wszystkich jednak jest oczywiste, że bez środków, wiedzy technicznej oraz doświadczenia w zarządzaniu partnera komercyjnego, jakim jest E.ON UK, projekt Power Factory nie miałby szans powodzenia.

„POWER FACTORY” JEST PROJEKTEM GOSPODARSTWA WIATROWEGO prowadzonym wspólnie przez Arts Factory i E.ON UK. Partnerstwo to, jest największym tego typu przedsięwzięciem na terenie Walii.

Według planu, gospodarstwo wiatrowe zajmować będzie cały grzbiet pomiędzy Rhondda Fach i Rhondda Fawr. Pozwolenie otrzymano na osiem turbin, produkujących w sumie do 10,4 megawata, co według oczekiwań pokrywać będzie średnie roczne zapotrzebowanie na elektryczność 6500 gospodarstw domowych. Celem Arts Factory jest stworzenie długofalowego źródła dochodów, które finansowałyby społeczne działania przedsiębiorstwa, ale także opracowanie biznesowego modelu, który mógłby być wzorem i inspiracją dla innych organizacji. Oczekuje się, że projekt stworzy nowe miejsca pracy dla okolicznych mieszkańców oraz nowe bezpłatne usługi dla lokalnej społeczności. Elwyn James, dyrektor wykonawczy Arts Factory, w następujący sposób wyjaśnia przyczyny poszukiwania partnera do wspólnej realizacji przedsięwzięcia:

– Pomysł powstania Power Factory pojawił się, kiedy zadawaliśmy sobie pytanie, jak najlepiej wykorzystać nasze atuty. Kiedy wpadliśmy na myśl, by otworzyć gospodarstwo wiatrowe, bardzo szybko zorientowaliśmy się, że nie mamy kompetencji, by sami zarządzać projektem o wartości 10 milionów funtów.



Obecnie projekt jest w stadium zbierania funduszy, a potencjalnie największą ich częścią będzie 4,5 miliona funtów z europejskich funduszy Objective One. Objective One określa największe fundusze projektowe Komisji Europejskiej. Priorytetem tej ścieżki jest wspieranie zrównoważonego wzrostu ekonomicznego oraz rozwoju i strukturalnej poprawy regionów, których rozwój ekonomiczny jest najbardziej opóźniony. Zwykle są to regiony, których PKB na głowę mieszkańca jest mniejsze lub bliskie 75% europejskiej średniej.

– Zaczęliśmy się rozglądać za wszechstronnym partnerem, który pomógłby nam przeprowadzić studium wykonalności. Związaliśmy się z sieciami producentów odnawialnych źródeł energii i dzięki ich kontaktom stworzyliśmy listę trzech przedsiębiorstw, które jak sądziliśmy, mogłyby nam pomóc. Ostatecznie zawęziliśmy ją do United Utilities, które miało znaczące doświadczenie i wiedzę w dziedzinie odnawialnych źródeł energii i gospodarstw wiatrowych. Kiedy zostali wykupieni przez E.ON UK, nie spowodowało to żadnych problemów, gdyż E.ON jest jednym z największych producentów „zielonej energii”, posiadającym 20 gospodarstw wiatrowych w całym kraju.



Czego nie przewidziało Arts Factory, to długiego okresu realizacji, niezbędnego dla tak dużego projektu. Choć idea stworzenia Power Factory powstała już w połowie lat 90-tych, to plany budowy zostały zatwierdzone dopiero w marcu 2005 roku, po przeprowadzeniu społecznego referendum.

Ze strony Arts Factory projekt wymagał też znacznego zaangażowania pracowników oraz podjęcia dużego ryzyka.



– Niekiedy musieliśmy ostro walczyć, – wyjaśnia Elwyn James – a nasz budżet na koszty prawne często był na wykończeniu. Mieliśmy tego świadomość, ale zawsze wierzyliśmy w powodzenie projektu i sens podejmowania ryzyka, gdyż, o ile wszystko się uda, będzie on podstawą naszego finansowania w przyszłości.

Elwyn James opowiada, że partnerstwo działało dobrze i wierzy, że pojawią się też inne długofalowe zyski dla Arts Factory, takie jak wzmocnienie reputacji firmy w lokalnej społeczności, udostępnienie pomocy doradczej związanej z projektem, lepsze zrozumienie komercyjnych sposobów zdobywania funduszy, a także opracowanie modelu tworzenia partnerstw z innymi firmami komercyjnymi w przyszłości.

Jason Scagell, dyrektor E.ON UK Renewables, tak komentuje współpracę obu firm:

– Jesteśmy szczęśliwi, że mogliśmy pracować razem z Arts Factory nad tym fascynującym projektem. Była to dla nas wyjątkowa okazja do nawiązania współpracy z lokalną społecznością w Ferndale.

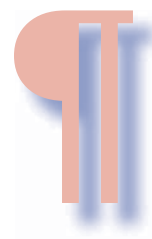


www.artsfactory.co.uk

www.eon-uk.com



Skuteczne Partnerstwa – przykłady polskie



Budowa kolektorów słonecznych i promocja energii odnawialnej

Centrum Edukacji Socjalnej Stowarzyszenia Pomocy Wzajemnej „Być Razem”, Stowarzyszenie Ekoenergia, firma Uniterm

Celem współpracy Centrum Edukacji Socjalnej Stowarzyszenia Pomocy Wzajemnej „Być Razem”, Stowarzyszenia Ekoenergia Cieszyn oraz bielskiej firmy Uniterm jest budowa kolektorów słonecznych, promocja tego typu form pozyskiwania energii oraz poszukiwanie podmiotów, zainteresowanych użytkowaniem kolektorów słonecznych. Ważnym aspektem partnerstwa jest również aktywizacja osób korzystających z pomocy Centrum Edukacji Socjalnej, które dzięki tej inicjatywie mogą uzyskać dodatkowe źródło dochodów.

Uniterm Spółka z o.o. to bielska firma zajmująca się budową systemów grzewczych. Centrum Edukacji Socjalnej Stowarzyszenia Pomocy Wzajemnej „Być Razem” to cieszyńskie przedsiębiorstwo ekonomii społecznej, powstałe w 2004 roku. Podopiecznymi CES-u są głównie osoby w przeszłości bezdomne oraz uzależnione od alkoholu. Celem działania CES-u jest pomoc tym osobom poprzez umożliwienie usamodzielnienia. CES posiada dwa domy: w jednym z nich podopieczni mogą mieszkać maksymalnie dwa lata, w drugim – bezterminowo. To właśnie mieszkańcy tego drugiego domu (siedem osób), współpracują przy budowaniu kolektorów słonecznych. Na terenie Domu prowadzony jest również warsztat krawiecki oraz hodowla dżdżownic kalifornijskich).

Stowarzyszenie Ekoenergia Cieszyn zajmuje się promocją odnawialnych źródeł energii. W trójpartnerstwie zajmuje się głównie promocją ekologicznej energii oraz możliwościami związanymi z budową i wykorzystaniem kolektorów słonecznych.

W 2003 roku przedstawiciele Stowarzyszenia Ekoenergia Cieszyn odwiedzili partnerskie miasto Cieszyna, szwajcarską Lucernę, gdzie zapoznali się z zastosowaniem w mieście Lucerna odnawialnych źródeł energii. Już wtedy w inicjatywie uczestniczyła firma Uniterm. W 2005 roku wykonano i zainstalowano w Cieszynie, w Domu Wspólnotowym przy ul. Kasztanowej 8, system kolektorów słonecznych, które dostarczają energii jego mieszkańcom. W budowie kolektorów uczestniczyli mieszkańcy domów wspólnotowych, w ramach pracy na terenie warsztatów. Następnie firma Uniterm przekazała specjalistyczne stoły służące do montażu elementów absorberów, stanowiącego część kolektora słonecznego. Mieszkańcy domu zajmują się budową absorbera, do którego części dostarcza Uniterm. Do tej pory wykonano wspólnie kilka kolektorów słonecznych (dla cieszyńskiej szkoły i kilku prywatnych odbiorców, w tym Czechów). Zleceń nie jest dużo co wynika z małej jeszcze popularności tego typu urządzeń.

KORZYŚCI:

Dla Unitermu

- wizerunek firmy odpowiedzialnej społecznie
- informacja w ofercie firmy o tym, że prowadzi działania proekologiczne
- tani pracownik
- korzystanie z preferencji podatkowych CES-u (oferta realizowana we współpracy z przedsiębiorstwem ekonomii społecznej jest finansowo atrakcyjniejsza dla klienta)

Dla CES-u

- możliwość dochodu dla domu i szansa na samodzielne jego utrzymanie przez mieszkańców
- budowanie odpowiedzialności za dom jako drogi do usamodzielnienia mieszkańców
- możliwość rozwoju CES-u

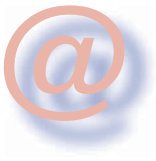
WYZWANIA:

Dla Unitermu

- zwiększenie motywacji do współpracy mieszkańców domu
- mała popularność tego typu technologii

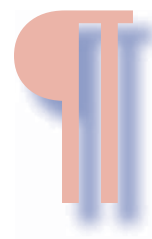
Dla CES-u

- zwiększenie liczby zleceń (to na razie drogie urządzenia i jest na nie mały popyt)
- polepszenie marketingu



www.bycrazem.free.ngo.pl

www.uniterm.pl



Dyspozycyjność i cena

Firma Poranek i Spółdzielnia Socjalna Usługowo-Handlowo-Produkcyjna w Buczynie

Współpraca dotyczy prac remontowo-budowlanych budynków mieszkalnych, którymi zarządza lokalna firma Poranek.

Firma Poranek zajmuje się zarządzaniem nieruchomościami w leżącej w województwie opolskim Buczynie (w gminie mieszka ponad 10 tys. mieszkańców, w samej miejscowości Buczyna – 3.800). Poranek zarządza 10 budynkami komunalnymi i 25 wspólnotami mieszkaniowymi.

Spółdzielnia Socjalna Usługowo-Handlowo-Produkcyjna w Buczynie to jedna z pierwszych tego typu inicjatyw w Polsce. Jej historia sięga 2001 roku, kiedy ruszył program „Samodzielność”, zainicjowany przez buczyński Ośrodek Pomocy Społecznej. W 2004 roku powstało Centrum Integracji Społecznej „CISPOL” w formie gospodarstwa pomocniczego Urzędu Miejskiego w Buczynie. Jako spółdzielnia funkcjonuje od 2005 roku. Członkami spółdzielni są głównie osoby długotrwale bezrobotne.

Współpraca zintensyfikowała się w 2004 roku po wicherze, która wyrządziła w Buczynie spore szkody. Okazało się jednak, że od jednorazowego ataku wichury większe zniszczenia przynosi niemożliwość dokonania szybkich napraw – wiatr i deszcz wdzierały się do podniszczonych wiatrem budynków, a na lokalnym rynku brakowało firm i pracowników mogących szybko naprawić uszkodzenia. Ta sytuacja okazała się szansą dla Spółdzielni, która otrzymała wiele zleceń od Poranka. Od tego czasu współpraca przybrała charakter ciągły. Poranek zleca Spółdzielni ogólne prace budowlane i drobne prace remontowe w zarządzanych budynkach, takich jak stolarka okienna, drzwiowa, rozbiórki, prace dekarskie (budowa, remonty i wymiana dachów) czy docieplenia budynków – ten katalog prac nie wyczerpuje możliwości Spółdzielni, której członkowie zajmują się również, np. utwardzaniem chodników, kładzeniem kostki brukowej, świadczącą usługi hydrauliczne i kanalizacyjne.

Główne korzyści ze współpracy leżące po stronie Poranka to niskie ceny wykonywanych prac w porównaniu do firm prywatnych, dyspozycyjność członków Spółdzielni oraz realizacja również drobnych zleceń, którymi nie są zainteresowane inne firmy. Dla członków spółdzielni współpraca to głównie możliwość zarobkowania oraz posiadane stałego partnera, co stabilizuje funkcjonowanie Spółdzielni.

Korzyści dla firmy Poranek:

- konkurencyjne ceny
- długotrwała, solidna współpraca – wiarygodność
- dyspozycyjność – Spółdzielnia wykonuje pilne interwencje „na telefon”
- bezpieczeństwo dla mieszkańców w przypadku drobnych awarii, których naprawianie jest nieopłacalne dla innych firm – nawet najdrobniejsza sprawa będzie potraktowana poważnie przez Spółdzielnię – profesjonalizm usług
- profesjonalizm usług
- zadowolenie mieszkańców, że do prac zatrudniani są miejscowi a nie osoby spoza Buczyny

Wyzwania dla firmy Poranek:

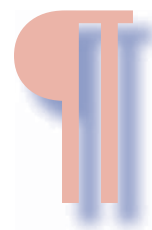
- czasami prace mogą się wydłużyć

Korzyści dla Spółdzielni:

- możliwość pracy zarobkowej
- reintegracja zawodowa
- posiadanie stałego partnera i stałych zleceń



www.spoldzielnia.byczyna.pl



Prace stolarskie

Centrum Integracji Społecznej przy Stowarzyszeniu „Betlejem” w Jaworznie i firma Stan-Mar

Firma Stan-Mar zajmuje się produkcją mebli (od fazy projektowania po wykonawstwo). Współpracuje z Centrum Integracji Społecznej w Jaworznie Podopieczni CIS uczestniczą w zajęciach reintegracyjno-zawodowych. Są to osoby długotrwale bezrobotne, która nadal są zarejestrowana w ewidencji Urzędu Pracy. Pomiędzy uczestnikami zajęć a firmą Stan-Mar nie ma stosunku pracy w myśl przepisów Kodeksu pracy. Pracują oni przy pracach stolarskich we własnym zakładzie – na początku przechodzą szkolenia, następnie uczestniczą w cyklu produkcji.

Stowarzyszenie Betlejem w Jaworznie jest organizacją pozarządową oraz organizacją „non profit” W tej formie funkcjonuje od 2004 roku, a cały ruch społeczny i grupa inicjatywna od 1998 roku. Stowarzyszenie podjęło szereg społecznych działań na rzecz osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej z obszaru miasta Jaworzna. Zgodnie ze swoimi statutowymi założeniami, pomaga osobom ubogim, bezdomnym, długotrwale bezrobotnym. W 2000 roku stowarzyszenie uruchomiło dom dla osób bezdomnych w Jaworznie, w porozumieniu i pod patronatem Urzędu Miejskiego w Jaworznie powstał Betlejem – Klub Integracji Społecznej (2005), a następnie Centrum Integracji Społecznej (2007) z własnymi autorskimi programami aktywizacyjnymi. Razem z Urzędem Pracy i Instytutem Współpracy i Partnerstwa Lokalnego w Katowicach zorganizowano także 2006 Punkt Pomocy Koleżeńskiej, pomagający przygotować dokumenty aplikacyjne i wspierający osoby bezrobotne w znalezieniu pracy (2006). Uczestnikami Centrum Integracji Społecznej w Jaworznie są zgodnie z zapisami Ustawy o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. Nr 122, poz.1143 z dnia 14 lipca 2003r. z późniejszymi zmianami):

- bezrobotni, w rozumieniu przepisów o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu, pozostających bez pracy przez okres co najmniej 24 miesiące;
- bezdomni realizujący indywidualny program wychodzenia z bezdomności, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej;
- absolwenci Klubu Integracji Społecznej w Jaworznie;
- uzależnieni od alkoholu, po zakończeniu programu psychoterapii w zakładzie leczenia odwykowego;
- uzależnieni od narkotyków lub innych środków odurzających, po zakończeniu programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej;
- chorzy psychicznie, w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego;
- zwalniani z zakładów karnych, mających trudności w integracji ze środowiskiem, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej;

Współpraca z firmą Stan-Mar została zainicjowana przez CIS, który poszukiwał partnera: „Zrobiliśmy rozeznanie lokalnych potrzeb rynku. Okazało się, że w Jaworznie jest kilka firm stolarskich w tym dwie które dominują na lokalnym rynku, i które borykają się aktualnie ze znalezieniem pracowników. Zaproponowaliśmy im współpracę, zgodziła się na nią firma Stan-Mar” – mówi przedstawiciel CIS-u.

Współpraca jest dla Stan-Mar komfortowa. Firma nie ponosi właściwie żadnych kosztów zatrudnienia (poza organizacją szkolenia BHP dla danego stanowiska oraz zapewnieniem frontu robót i miejsca wykonywania pracy). Wszystkie koszty (np. ubez-

pieczenie, jeden posiłek dziennie czy odzież robocza) znajdują się po stronie CIS-u. Na taki układ pozwalają świadczenia integracyjne, z których korzystają podopieczni CIS-u.

W pierwszej edycji współpracy (2007 roku) Stan-Mar zabezpieczył stanowiska pracy dla pięciu podopiecznych CIS-u. Papierkiem lakmusowym tej współpracy niech będą fakty: po doświadczeniach tej pierwszej edycji firma zatrudniła jedną osobę na etat i zadeklarowała zatrudnienie kolejnych osób, a w roku 2008 rozpoczęła kolejną turę współpracy – stanowiska dla pięciu osób.

Korzyści dla firmy Stan-Mar

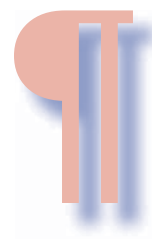
- niskie koszty zatrudnienia
- znalezienie pracowników, których brakuje na lokalnym rynku (dwie osoby zostaną zatrudnione na etat)
- nawiązanie stałej współpracy, będącej źródłem poszukiwanych pracowników
- kształtowanie pracownika do specyfiki pracy
- wizerunek firmy przyjaznej społecznie

Wyzwania dla firmy Stan-Mar

- rotacja pracowników (w ciągu roku 2007 na pięciu oferowanych stanowiskach pracy pracowało w sumie 20 osób)
- pracownicy wykonują początkowo jedynie proste czynności
- stworzenie efektywnego cyklu nauczania
- stworzenie stanowisk pracy

Korzyści dla Centrum Integracji Społecznej

- nawiązanie stałej współpracy
- reintegracja zawodowa podopiecznych
- możliwość znalezienia stałej pracy przez podopiecznych
- uczestnictwo w realnym treningu pracy
- szansa częściowego rozwiązania problemu bezrobocia (w Jaworznie bez pracy 11 proc. mieszkańców, z czego 60 proc. to długotrwale bezrobotni)
- możliwość korzystania ze stolarni Stan-Mar, której CIS nie byłby w stanie samodzielnie otworzyć
- kształtowanie pracownika



Wizerunek i praca

Towarzystwo Opieki nad Ociemniałymi i firma Wittchen.

W ramach stałej współpracy, która rozpoczęła się w 2000 roku, firma Wittchen raz w roku zaprasza wychowanków Towarzystwa do centrali firmy. Dzięki takim spotkaniom wychowankowie dowiadują się, jak wygląda miejsce pracy oraz poznają zasady funkcjonowania zakładu pracy. Poza tym, w ramach współpracy firma wspiera Towarzystwo finansowo. Spośród absolwentów Ośrodka Szkolno-Wychowawczego (wchodzącego w skład Towarzystwa) jedna z dziewcząt podjęła pracę w Salonie Firmowym Wittchen w Promenadzie. „Jesteśmy z niej bardzo zadowoleni, jest pracownikiem bardzo odpowiedzialnym i zaangażowanym” – chwali przedstawicielka firmy Wittchen. Na przestrzeni lat także inni wychowankowie Towarzystwa podejmowali pracę w salonach firmy.

Towarzystwo Opieki nad Ociemniałymi (mieści się w podwarszawskich Laskach) powstało jeszcze przed pierwszą wojną światową – w 1910 roku. Obecnie liczy 1580 członków. Towarzystwo w różnorodny sposób wspiera osoby niewidome, m.in. prowadzi Ośrodek Szkolno-wychowawczy (w ramach którego funkcjonują szkoły i przedszkola), internaty, zajmuje się rehabilitacją zawodową i społeczną. Prowadzi również domy dla dorosłych osób niewidomych oraz warsztaty terapii zajęciowej.

Firma Wittchen zajmuje się sprzedażą ekskluzywnej galanterii i odzieży skórzanej. Jest zakładem pracy chronionej. Obecnie zatrudnia prawie 180 osób z różnymi schorzeniami i stopniami niepełnosprawności. W 2008 r. firma planuje zorganizować warsztaty, na których z absolwentami przeprowadzone zostaną przykładowe rozmowy rekrutacyjne oraz nauka przygotowywania dokumentów aplikacyjnych. Wittchen buduje wizerunek firmy odpowiedzialnej społecznie – poza współpracą z Towarzystwem firma umieszcza wybrane napisy w języku Braille'a, m.in. na metkach, opakowaniach, torbach i materiałach reklamowych.

Korzyści dla firmy Wittchen

- budowanie wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie
- stała współpraca z Towarzystwem, z którego podopiecznych może rekrutować pracowników (konieczne dla wypełniania zobowiązań wynikających ze statusu zakładu pracy chronionej)
- pozyskiwanie zaangażowanych pracowników
- wzmacnianie morale pracowników poprzez pracę w firmie odpowiedzialnej społecznie (partycypacja pracowników w działalności społecznej)

Wyzwania dla firmy Wittchen

- konieczność tworzenia stanowisk pracy dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych, jest to ściśle obwarowane przepisami prawa i podlega kontrolom odpowiednich urzędów państwowych, ich niedopełnienie może spowodować utratę statusu zakładu pracy chronionej
- przystosowywanie osób pełnosprawnych do pracy z osobami niepełnosprawnymi, budowanie świadomości, odpowiedzialnego podejścia do osób niepełnosprawnych

Korzyści dla Towarzystwa

- wychowankowie zdobywają świadomość niezbędną do rozpoczęcia kariery zawodowej
- możliwość podjęcia pracy zawodowej przez wychowanków
- pomoc finansowa
- stały partner
- wskazywanie dobrych praktyk (współpraca firmy ze stowarzyszeniem) i uwrażliwianie przedsiębiorców na potrzeby osób niepełnosprawnych (np. napisy w języku Braille'a na wyrobach)

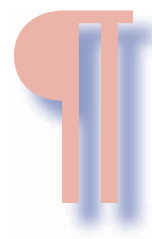
Wyzwania dla Towarzystwa

- kontynuacja współpracy
- zwiększenie liczby osób zatrudnianych w firmie



www.laski.edu.pl

www.wittchen.com



Wspólne budowanie

Fundacja Habitat for Humanity Poland i Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy.

Współpraca obejmuje pomoc dla niezamożnych rodzin bez dachu nad głową (beneficjentów Habitat for Humanity (HfH)) w zdobyciu własnego mieszkania poprzez wsparcie finansowe oraz udział pracowników Citi Handlowy w pracach na budowach prowadzonych przez HfH i podczas remontów.

Misję społecznej odpowiedzialności Citi Handlowy realizuje Fundacja Kronenberga, która od 1996 roku wspiera prace na rzecz dobra publicznego w zakresie edukacji finansowej, promocji przedsiębiorczości, ochrony dziedzictwa kulturowego i rozwoju lokalnego. Citi Handlowy to jedna z największych instytucji finansowych w Polsce, łącząca najlepsze tradycje polskiej bankowości z globalnym doświadczeniem Citigroup, wiodącej instytucji finansowej na świecie.

Habitat for Humanity International (HfH) powstała w 1976 roku i skupia lokalne organizacje działające w ponad 100 państwach świata. Pierwszy polski oddział (afiliat) powstał w 1992 roku, natomiast Polskie Biuro Krajowe zostało założone w 2002 roku. Zasadniczy obszar działania organizacji to budowa domów i mieszkań dla osób nie mających szans na zakup własnego lokum na wolnym rynku. W ostatnich latach HfH skupia się na remontowaniu już istniejących nieruchomości i przystosowywaniu lokali na potrzeby osób niepełnosprawnych. Obok działań, których celem jest pomoc konkretnym rodzinom, osobom, organizacja ma cele makro – promowanie idei taniego mieszkalnictwa oraz realizację kampanii społecznych uwrażliwiających opinię publiczną na problemy mieszkaniowe i upowszechniających aktywną postawę wobec tego problemu.

Współpraca, ma charakter międzynarodowy (w innych krajach lokalne afiliaty również współpracują z przedstawicielstwami Citigroup) i polega obecnie na zaangażowaniu pracowników banku w program wolontariatu pracowniczego. Wydaje się, że dla zawiązania i rozwoju efektywnej współpracy ważne były następujące czynniki: oddolne zainteresowanie pracowników banku i chęć włączenia się w działania na rzecz innych oraz oferta HfH, która odpowiadała potrzebom pracowników banku. Co ważne, jest ona przygotowana w zrozumiałym i atrakcyjnym dla nich języku biznesu (a nie typowym dla organizacji pozarządowych języku „pokornych prośb”). Wyraża się to w przyjętej przez HfH strategii – program „Architekci Nadziei” opiera się na zasadzie win-win-win: czyli firma wdraża elementy polityki odpowiedzialnego biznesu jednocześnie zapewniając rozwój i satysfakcję swoim pracownikom, a podopieczni HfH zyskują „dach nad głową”.

W latach 2005–2007 w budowach i remontach Habitat for Humanity wzięło udział ponad 90 wolontariuszy Citi Handlowy.



Wskaźnikiem efektywności współpracy jest fakt, że Program Wolontariatu Pracowniczego w Citi Handlowy zyskał opinię najlepszego programu wolontariatu korporacyjnego w Polsce dwa lata z rzędu, w VI oraz VII edycji konkursu Barwy Wolontariatu.

Korzyści dla Citi Handlowy:

- realizowanie założeń „odpowiedzialności społecznej” firmy;
- możliwość prowadzenia wolontariatu pracowniczego, którego efekty są widoczne i namacalne – w postaci konkretnych mieszkań, domów; pracownicy banku poprzez wolontariat tworzą nową jakość, czyli mieszkania dla konkretnych osób, z którymi wspólnie pracują; wpływa to na zwiększenie satysfakcji i motywacji pracowników;
- prowadzenie w ramach współpracy z Habitatem teambuildingu (poprzez wspólne budowanie domów pracownicy budują własny zespół). Te działania stają się początkiem szerszej aktywności – współpracy z konkretnymi osobami którym pracownicy banku pomagali. Efektem tego jest większa integracja zespołu oraz możliwość poznawania się pracowników z różnych placówek. Jest to ponadto metoda naturalnego wyłaniania liderów;
- autorzy programu „Architekci Nadziei” podkreślają, że dzięki udziałowi w programie następuje pozytywny odbiór misji firmy i jej marki przez pracowników, wzrost świadomości marki i wreszcie zdobycie poparcia ze strony społeczności lokalnej, a przez to sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie w otoczeniu
- odliczenia podatkowe związane z przekazaniem środków na cele pożytku publicznego;
- posiadanie międzynarodowego i wiarygodnego partnera jakim jest HfH;

Wyzwania dla Citi Handlowy:

- logistyka związana z organizacją wolontariuszy;
- motywacja szerokiej rzeszy pracowników.

Korzyści dla Habitat for Humanity:

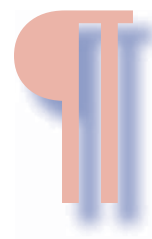
- zdobywanie środków na realizację celów statutowych;
- dodatkowe „ręce do pracy” przez co następuje obniżenie kosztów budowy;
- promowanie postaw aktywności wśród beneficjentów i w środowisku lokalnym (poprzez przykład bankowców, również z kadry menadżerskiej, zaangażowanych w proste prace budowlane i pomoc konkretnym rodzinom);
- przełamywanie wzajemnych negatywnych stereotypów (wśród bankowców, społeczności lokalnej oraz beneficjentów Fundacji);
- wspieranie beneficjentów przez wolontariuszy także poza „placem budowy” – pomoc w znalezieniu pracy, wsparcie rzeczowe.

Wyzwania dla Habitat for Humanity:

- logistyka związana z organizacją pracy zarówno wolontariuszy jak i przyszłych mieszkańców domów;
- zarządzanie wspólną pracą.



<http://www.habitat.pl/>
<http://www.citihandlowy.pl>



Wyjątkowa sieć

Wrocławski Sejmik Osób Niepełnosprawnych i AmRest

Współpraca obejmuje zatrudnienie wspomagane beneficjentów Sejmiku (osoby ze znacznym i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności i jednocześnie z niepełnosprawnością intelektualną bądź z zaburzeniami psychicznymi w wieku 20–35 lat, przez co z najniższym wykształceniem). W ramach współpracy wykwalifikowani trenerzy, pomagają i towarzyszą osobom niepełnosprawnym (ON) w przygotowaniu i rozpoczęciu zatrudnienia w sieciowych restauracjach prowadzonych przez American Restaurants Sp. z o.o. (AmRest).

AmRest zarządza sieciami restauracji KFC, Pizza Hut, Burger King, freshpoint, Rodeo Drive i Starbucks w Polsce, w Czechach, na Węgrzech, Bułgarii, Serbii i w Rosji. Celem firmy jest serwować gościom unikalny smak w wyjątkowy sposób, po przystępnej cenie.

Wrocławski Sejmik Osób Niepełnosprawnych jest związkiem 23 organizacji pozarządowych. Koordynatorem projektu „Trener”, w ramach którego odbywa się współpraca Sejmiku z AmRest, jest Małgorzata Gorący, prezes Dolnośląskiego Stowarzyszenia Pomocy Dzieciom i Młodzieży z Mózgowym Porażeniem Dziecięcym „Ostoja”. Działalność organizacji ma na celu edukację, reintegrację, rehabilitację, aktywizację społeczną i zawodową osób niepełnosprawnych (osób cierpiących na mózgowie porażenie dziecięce) oraz rzecznictwo interesu tej grupy. „Ostoja” prowadzi 5 ośrodków pobytu dziennego dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnej. Stowarzyszenie prowadzi również Warsztaty Terapii Zajęciowej, oraz ogólnodostępny programu wczesnej interwencji dla dzieci od 0 do 7 lat.

Współpraca rozpoczęła się w 2001 roku w ramach wspomnianego programu „Trener”, który bez wątpienia można uznać za sukces – w ramach projektu 40 osób kompletnie wykluczonych z rynku pracy (upośledzonych fizycznie i psychicznie) znalazło i utrzymało pracę, a ponadto partnerzy biznesowi Stowarzyszenia i Sejmiku, którzy zatrudniają te osoby, zainteresowani są dalszą współpracą (pomimo że nie otrzymują dofinansowania za zatrudnianie tych osób). Program „Trener”, oparty na sprawdzonym modelu amerykańskim okazał się innowacyjny na gruncie polskim ze względu na:

- kompleksową ofertę (beneficjentami są zarówno niepełnosprawni jak i pracodawcy i ich pracownicy),
- gwarancję efektywności i trwałości zatrudnienia dzięki zasadniczej roli (wspieraniu i asyście) trenera.

Korzyści dla AmRest:

- realizowanie założeń „społecznie odpowiedzialnego biznesu” (CSR) oraz możliwość budowania takiego wizerunku firmy (warto podkreślić, że projekt miał charakter oddolny – kilku kierowników restauracji było zainteresowanych zatrudnieniem osób niepełnosprawnych, co okazało się iść w parze z polityką całej firmy);
- z perspektywy pracodawcy restauracje uzyskały bardzo rzetelnych, wysoce zmotywowanych pracowników na różnych szczeblach (jednocześnie przeszkolonych i doszkalanych na bieżąco przez trenerów), którzy przyczyniają się do budowania zgranych zespołów zarządzających restauracjami;

- Paweł Kudzia, osoba odpowiedzialna za CSR&PR w Spółce, podkreśla, że istotną korzyścią wynikającą z zatrudniania osób niepełnosprawnych, jest również możliwość codziennego kontaktu pracowników z różnorodnością (wynikająca ze stanu zdrowia psychicznego i fizycznego), to „praktyczna lekcja tolerancji” i własnego rozwoju w zetknięciu z osobami niepełnosprawnymi. Ponadto praca osób niepełnosprawnych w restauracjach ma funkcję motywującą oraz kształtuje postawy tolerancji i pomagania zarówno wśród personelu restauracji jak i klientów;

Wyzwania dla AmRest:

- stworzenie oferty dla trenerów (włączanie ich w systemy szkoleń trenerów AmRest) oraz stworzenie oferty związanej z czasem wolnym (głównie zajęcia sportowe) dla osób niepełnosprawnych – własnych pracowników;
- mimo wielu korzyści zatrudnianie osób niepełnosprawnych intelektualnie stanowi wyzwanie dla kierowników poszczególnych lokali (choć przedstawiciele Spółki postrzegają to w kategoriach „added value”, która daje szansę na podniesienie ich kompetencji menadżerskich).
- rozszerzenia współpracy o inne narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu, np. wolontariat korporacyjny na rzecz Sejmiku i Stowarzyszenia.

Korzyści dla Sejmiku:

- aktywizowanie zawodowe na otwartym rynku pracy (a nie w Zakładach Pracy Chronionej) osób niepełnosprawnych;
- trwałe kontakty z dużym partnerem;
- możliwość przetestowania programu zatrudnienia wspomaganego „Trener” w środowisku sieciowych restauracji – stworzenie modelu do dalszej współpracy z partnerami biznesowymi na rynku usług;
- praca odpowiednia dla sytuacji zdrowotnej podopiecznych Stowarzyszenia, jednocześnie dająca im możliwość podnoszenia kompetencji społecznych i zawodowych;
- uczestnicy programu stają się w coraz większym zakresie samodzielni (także poza miejscem pracy – trenerzy uczą ich, jak racjonalnie wydawać zarobione pieniądze – ON zaczynają mieć własne dochody, ale też konta bankowe);
- program „Trener” ma także wpływ na rodziny niepełnosprawnych; rodziny ON nie uczestniczących w programie widząc jego sukcesy (zatrudnienie niepełnosprawnych, utrzymanie przez nich pracy oraz tworzenie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy), tym chętniej włączają się w działanie organizacji skupionych w Sejmiku, dążąc do tego, aby ich podopieczni również mogli wziąć udział w „Trenerze”;
- **AmRest** planuje rozszerzenie współpracy z Sejmikiem i „Ostoją” – w formie wolontariatu pracowniczego w placówkach Stowarzyszenia, a także rozwinięcie wsparcia szkoleniowego dla trenerów z programu, a dla samych ON zatrudnionych w restauracjach rozwinięcie ofert spędzania czasu wolnego (szczególnie zajęć sportowych).

Wyzwania dla Sejmiku:

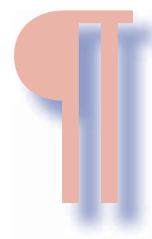
- dobór, przygotowanie i motywowanie trenerów, których obciążenia w ramach Programu jest duże;



www.wson.wroc.pl

www.amrest.eu

¹ Przedstawiciel **AmRest** podaje następujący przykład: w jednej z restauracji Pizza Hut podczas imprezy integracyjnej pełnosprawne dziewczyny przekonały się, że osoba niepełnosprawna jest najlepszym tancerzem, natomiast w restauracji KFC, gdzie pracujący w kuchni młody człowiek – uczestnik programu „Trener”, postrzegany jest jako przykład przedwojennego dżentelmena, który zwraca uwagę na język, zachowania innych pracowników – konsekwentnie „zauważa i wyraża sprzeciw”, gdy ktoś w restauracji przeklnie lub zachowa się nieelegancko w stosunku do koleżanki–kobiety.



Mrówki w biurowcu

Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON” i UNILEVER.

Współpraca obejmuje zbiórkę posegregowanych surowców wtórnych z biura UNILEVER. Pracownicy Stowarzyszenia (nazywani potocznie „mrówkami”) – niepełnosprawni, w szczególności osoby chore psychicznie – odbierają surowce ze specjalnie przygotowanych pojemników usytuowanych na sześciu piętrach biurowca Firmy. Na każdym piętrze zostały przygotowane specjalne miejsca, tzw. gniazda, gdzie znajdują się cztery pojemniki na szkło, papier, plastik, metal. Segregacji na poszczególne frakcje dokonują wcześniej pracownicy UNILEVER-a.

UNILEVER powstał w 1930 roku, a w Polsce wznowił swoją działalność w 1991 roku (w okresie międzywojennym UNILEVER był właścicielem akcji kilkunastu fabryk w Polsce). Ta międzynarodowa firma zatrudnia w Polsce ok. 3000 pracowników i jest jednym z liderów w kategoriach produktów kulinarnych (buliony, zupy, fixy, dania instant), margaryn, herbat, lodów, środków czystości oraz produktów do pielęgnacji włosów.

Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON” powstało w 2003 roku. Głównym celem działania EKON-u jest aktywizacja i rehabilitacja społeczna oraz zawodowa oraz przywracanie na rynek pracy grupy silnie zmarginalizowanej – niepełnosprawnych upośledzonych umysłowo lub chorych psychicznie. Stowarzyszenie prace na rzecz tej grupy łączy z celami ekologicznymi: ochroną środowiska i edukacją ekologiczną społeczeństwa. Dzięki EKON-owi ponad 450 osób niepełnosprawnych jest obecnie aktywnych zawodowo: zbiera i segreguje surowce wtórne od ok. 30 000 gospodarstw domowych w Warszawie oraz w 15 mniejszych miejscowościach.

Współpraca rozpoczęła się w 2007 roku w ramach prowadzonego przez EKON programu „Uczymy się segregować odpady” – UNILEVER jest kolejną firmą, która przystąpiła do realizacji tego ekologicznego programu.

Korzyści dla UNILEVER:

- Efektywna zbiórka materiałów wtórnych połączona z realizowaniem założeń „społecznie odpowiedzialnego biznesu”;
- Podniesienie świadomości ekologicznej pracowników Firmy;

Wyzwania dla UNILEVER:

- Organizacja wstępnej selekcji odpadów przez pracowników Firmy;
- Rozszerzenie współpracy na inne lokalizacje należące do Firmy

Korzyści dla EKON-u:

- Kolejna forma aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych;
- trwałe kontakty z dużym partnerem (prestż współpracy z UNILEVER-em);
- praca odpowiednia dla sytuacji zdrowotnej podopiecznych Stowarzyszenia;
- korzyści finansowe dla Stowarzyszenia;
- pozyskiwanie surowców wtórnych;

- beneficjentami współpracy są także dzieci – dzięki współpracy z UNILEVER-em Stowarzyszenie EKON stało się uczestnikiem ogólnopolskiej akcji Pajacyk. EKON zbierając aluminiowe puszki z jednej strony funduje darmowy obiad dla dzieci (za 50 takich opakowań) a z drugiej strony pieniądze uzyskane z ich sprzedaży trafiają na konto Polskiej Akcji Humanitarnej.

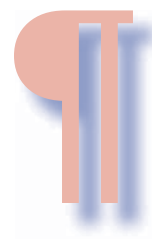
Wyzwania dla EKON-u:

- logistyka związana z organizacją pracy „mrówek”;
- wspólne akcje reklamowe, promocyjne np. zaprezentowanie innym korporacjom zasad współpracy, nauczanie pracowników segregacji surowców wtórnych w oparciu o doświadczenia UNILEVER-a;
- wydanie broszury lub gazetki przedstawiającej współpracę, zachęcającej wszystkich pracowników Partnera do uczestniczenia w segregacji odpadów zarówno w miejscu pracy jak i w gospodarstwach domowych;
- rozszerzenie akcji, ilości zbieranych surowców wtórnych, co daje możliwość tworzenia nowych miejsc pracy, zatrudnienia kolejnych osób niepełnosprawnych.



www.ekon.org.pl/

www.unilever.pl/



Wirtualnie i realnie

Spółdzielnia Socjalna WwwPromotion we Wrocławiu i Dolnośląskie Zakłady Usługowo – Produkcyjne DOZAMEL Spółka z o. o.

Współpraca tych dwóch podmiotów rozpoczęła się w czerwcu 2006 i ma charakter umowy barterowej – bezpośredniej wymiany usług, bez konieczności angażowania w transakcję pieniądza.

Spółdzielnia świadczy spółce Dozamel usługi internetowe (promowanie witryn internetowych, pozycjonowanie stron), w zamian za wynajem lokalu (wraz z mediami), mieszczącego się na terenie Wrocławskiego Parku Przemysłowego.

Dozamel Spółka z o.o. to zarządca Wrocławskiego Parku Przemysłowego, ponad 163 hektarowego obszaru przemysłowego. DOZAMEL Sp. z o.o. specjalizuje się w dziedzinie zarządzania obszarami i usługami przemysłowymi.

Spółdzielnia Socjalna WwwPromotion powstała w maju 2005 roku. w odpowiedzi na trudność znalezienia pracy przez niepełnosprawnych ze względu na ich stan zdrowia oraz bariery prawne, architektoniczne, a przede wszystkim mentalne w społeczeństwie, a głównie wśród pracodawców. Dzięki znalezieniu niszy rynkowej obejmującej usługi teleinformatyczne, a szczególnie pozycjonowanie, grupa osób mająca umiejętności z tego zakresu utworzyła pierwszą w Polsce Spółdzielnię, zatrudniającą wyłącznie osoby niepełnosprawne, z wykorzystaniem elastycznych form zatrudnienia (w tym wypadku telepracy).

Korzyści dla Dozamel:

- realizowanie założeń „społecznie odpowiedzialnego biznesu”;
- usługa internetowa za wynajem – prosta, bezgotówkowa, bilansująca się transakcja;
- poczucie wspierania podmiotu, która skupia osoby niepełnosprawne.

Wyzwania dla Dozamel:

- z perspektywy spółki zakres usługi oferowanej przez Spółdzielnię jest stosunkowo enigmatyczny jak określiła to kierowniczką działu marketingowego w spółce: „wierzę we wszystko, co mówi Spółdzielnia na temat walorów własnej usługi, no i wierzę naszym informatykom, którzy zaproponowali tego wykonawcę”;

Korzyści dla WwwPromotion:

- zdobycie lokalu wraz z infrastrukturą na zasadzie umowy barterowej na działalność Spółdzielni w sytuacji braku wsparcia od instytucji samorządowych;
- wzmocnienie wiarygodności młodej spółdzielni poprzez współpracę z dużym lokalnym przedsiębiorcą;
- możliwość pozyskiwania partnerów biznesowych (zleceniodawców usług internetowych), którzy mają swoją siedzibę w Parku Maszyn zarządzanym przez Dozamel.

Wyzwania dla WwwPromotion:

- rozwinięcie współpracy wiąże się z rozwojem samej Spółdzielni – konieczne jest znalezienie dostępu do środków, które będzie można wykorzystać na podnoszenie kwalifikacji IT i internetowych członków spółdzielni; wiąże się to też z faktem, że Spółdzielnia nie generuje jak na razie zysków, a dostępne, bezpłatne szkolenia ze środków UE, są na bardzo podstawowym i ogólnym poziomie, np. obsługa pakietu Office, a kadra spółdzielni potrzebuje specjalistycznego wsparcia merytorycznego;
- z powyższym wiążą się ograniczone środki jakie posiada Spółdzielnia na funkcjonowanie i rozwój;
- spółdzielnia działa w bardzo konkurencyjnej dziedzinie (usługi internetowe) na otwartym rynku.



<http://www.promotion.org.pl/>

<http://info.dozamel.pl/>