

Sunderland Home Care Associates

Należąca do pracowników firma SHCA zrobiła porządek z opieką domową w Sunderlandzie, w północnej Anglii, powielając model, którego sukces polega na „stawianiu ludzi na pierwszych miejscach”. Kavin Gopal dowiedział się, dokąd firma zmierza

Tłum. Marta Kolankiewicz

Sunderland Home Care Associates (Stowarzyszenie na rzecz Opieki Domowej w Sunderlandzie) to przedsiębiorstwo społeczne, będące własnością pracowników i osiągające zyski, których pozazdrościłoby wiele firm prywatnych. Co niezwykle zyski te są osiągnięte w sektorze opieki społecznej, ściśle regulowanym i wymagającym dużego nakładu siły roboczej.

Działające od 1994 roku Sunderland Home Care Associates (SHCA) zatrudnia około 175 pracowników, którzy świadczą usługi przez w sumie ponad 3 700 godzin tygodniowo w oparciu o kontrakty z wydziałem spraw socjalnych Rady Miejskiej Sunderlandu, Uniwersytetu w Sunderlandzie i Szkół Wyższych w Sunderlandzie. Na koniec roku 31 lipca 2005 przełożyło się to na obroty w wysokości 1,65 miliona funtów i zyski przed opodatkowaniem w wysokości 177 000 funtów. W roku 2006 dochody z działalności wzrosły do 1,75 miliona funtów.

Jednak w branży, gdzie dużo wagi przywiązuje się do jakości opieki i ilości funduszy dostępnych na jej świadczenie, zyski SHCA nie są osiągnięte dzięki oszczędnościom. Firma SHCA jest przekonana, że może zaoferować wyższy poziom usług poprzez danie pracownikom udziałów i prawa głosu na temat sposobu prowadzenia organizacji. Jest ona nieustannie monitorowana przez Komisję ds. Inspekcji Opieki Społecznej (CSCI) – ciało nadzorujące sektor – która stale wystawia jej pozytywne oceny, podkreślając doskonałe wyniki firmy we wszystkich dziedzinach.

„Troszczymy się o naszych klientów i nasz personel”, mówi Margaret Elliott, jedna z założycielek SHCA i dyrektor do spraw usług w zakresie opieki. „Wysłuchujemy, co ludzie mają nam do powiedzenia i to jest dobry model. Dobrze się nam pracuje z CSCI.”

Szkolenia są sprawą najważniejszą – pracownicy mają możliwość zdobycia wykształcenia zawodowego na poziomie 2, 3, i 4.

„Minus polega na tym, że nasi pracownicy są tak dobrzy, iż na ogół odmawia się im pracy”, mówi pani Elliott.

Także wynagrodzenia utrzymują się na konkurencyjnym poziomie – są one wyższe niż wynagrodzenia wszystkich instytucji opiekuńczych poza samorządowymi – wciąż jednak są niskie, przyznaje pani Elliott.

„Opieka nie jest uznawana za ważną pracę, a w rzeczywistości jest nią”, mówi ona. „Staramy się, by dotarło to do członków komisji do spraw opieki.”

Pani Elliott postanowiła założyć SHCA po ogłoszeniu raportu Griffitha w 1989 roku, który zalecał zwiększenie opieki środowiskowej. Dodatkowy wpływ na jej weterance spółdzielni – w 1974 roku założyła ona sklep i żłobek Little Women oraz Usługi Domowe Little Women, oferujące pomoc domową – wywarła wizyta w Nowym Jorku, gdzie odwiedziła ona spółdzielnię działającą w ramach opieki.

„Czy istnieje lepszy sposób na świadczenie opieki niż spółdzielnia?”, pyta. „Kiedy raz się pracowało w ten sposób, nie można przestać.”

Pani Elliott przygotowała biznesplan. W roku 1993, kiedy Rada Miejska Sunderlandu szukała zainteresowanych świadczeniem opieki domowej, otrzymano 100 zgłoszeń. Firma SHCA była jednym z siedmiu kandydatów, z którymi ostatecznie podpisano kontrakt.

SHCA mając od samego początku świadomość, jak ważne jest szkolenie, zatrudniła 20 pracowników spośród osób długotrwale bezrobotnych i kobiet powracających do pracy, na zatrudnienie których dostępne były dotacje. Pięć lat temu, gdy organizacja się rozrosła, została ona przekształcona w firmę należącą do pracowników, co pozwala pracownikom na nabycie udziałów, korzystając z czasowego zwolnienia od podatku.

Rozwój i zróżnicowanie są ważne dla SHCA; także opieka osobista – spółdzielnia zaczęła oferować pakiety opieki stworzone zgodnie z indywidualnymi potrzebami klientów w ramach systemu bezpośrednich płatności [płatności świadczone przez władze samorządowe w Wielkiej Brytanii bezpośrednio osobom potrzebującym pomocy społecznej, które na własną rękę organizują sobie opiekę, np. kupując usługi od przedsiębiorstw społecznych czy firm prywatnych – przyp. tłum.], pomoc w nauce dla studentów upośledzonych i opiekę nad dziećmi.

„Jestem głęboko przekonana, że przedsiębiorstwa społeczne to nie jakaś tam zabawa”, mówi pani Elliott na temat rozwoju swojej organizacji. „I chciałam to udowodnić.”

Udział pracowników jest zapewniony dzięki regularnym zebraniom i wyborom do rady, w której obecnie zasiada między innymi dwóch opiekunów. Poza tym raz do roku pracownicy mogą kupować i sprzedawać udziały.

Pracownicy nie uczestniczą zbytnio w podejmowaniu codziennych decyzji, ale mają czynny udział w decydowaniu, czy na przykład nagrody pieniężne powinny być przydzielone osobom pracującym w nietypowych godzinach, czy przeznaczone dla Rady. „Zawsze jest przy tym dużo dyskusji, ale w ostatecznym rozrachunku podejmują oni decyzję najbardziej sprawiedliwą dla wszystkich zainteresowanych”, mówi pani Elliott (na zdjęciu powyżej na lewo).

Firma SHCA otrzymała oferty od zainteresowanych kupnem organizacji, ale za każdym razem były one odrzucane przez pracowników.

Model SHCA okazał się również wystarczająco trwały, by można go było powielić w innych miejscach w kraju. W celu promocji tego modelu stworzony został nowy organ – Stowarzyszenie na rzecz Opieki i Udziałów (CASA). Jako pierwsze powstało Stowarzyszenie na rzecz Opieki Domowej North Tyneside, które obecnie jest gotowe na stworzenie spółki powierniczej, pozwalającej pracownikom na nabycie udziałów. Sześć czy osiem miesięcy później powstała organizacja w Newcastle, a ostatnio w Manchesterze. W Sheffield organizacja oczekuje na wyniki przetargu i – jeśli go wygra – rozpocznie wkrótce rekrutację i rejestrację.

Potem posypały się nagrody. W roku 2004 SHCA zgarnęła nagrodę za najlepszy udział i dla najlepszych z najlepszych od North East Social Enterprise Partnership (Partnerstwa Północno-Wschodniego na rzecz Przedsiębiorczości Społecznej – NESEP), będące wyrazem uznania dla dobrej pracy zespołowej, wysokich standardów i zaangażowania personelu. CASA zdobyła także nagrodę od New Deal for Communities za tworzenie miejsc pracy.

Pani Elliott, która wygłosiła przemówienie na konferencji na temat przedsiębiorczości społecznej w Hong Kongu i ma wykłady w Urzędzie Skarbu i Radzie Ministrów, mówi: „Istnieje obecnie furtka dająca możliwość działania przedsiębiorstwom społecznym, która być może nie zawsze będzie otwarta. Przedsiębiorstwa społeczne cieszą się ogromną popularnością, dlatego pragniemy powielić ten model tyle razy, ile nam się uda, bo kto wie, co przyniesie przyszłość”.

Główną barierą w rozwoju jest czas pracowników; pomocne też byłyby prostsze zasady dotyczące posiadania udziałów przez pracowników.

„Możemy wykonać jedynie ograniczoną ilość pracy i jesteśmy uważni, by nie przeciążyć systemu”, mówi pani Elliott, radząc przedsiębiorcom społecznym: „Potrzebujecie wytrzymałości, bo komplikacje na pewno nastąpią. Bądźcie gotowi ryzykować.”

A co jej zdaniem jest największym osiągnięciem SHCA?

„Świadomość, że ma się 175 pracowników, którzy świadczą usługi wyższej jakości, bo ich miejsce pracy należy do nich – to się liczy.”

Profil Przedsiębiorstwa

Strona internetowa: www.sunderlandhomecare.co.uk

Lokalizacja: Sunderland

Data powstania: 1994

Struktura przedsiębiorstwa: firma należąca do pracowników

Obroty: 1,75 miliona funtów (2005/2006)

Wzrost z 1,65 miliona funtów (2004/2005)

Personel: 175 pracowników

Dochody z działalności gospodarczej: 100%

Cele społeczne: stworzenie miejsc pracy wysokiej jakości, stawianie ludzi na pierwszym miejscu i oferowanie usług wysokiej jakości mieszkańcom Sunderlandu