

## Green Estate Ltd

**Przedsiębiorstwo społeczne Green Estate Ltd zasługuje na laury za przekształcenie jednej z dzielnic hrabstwa Yorkshire z pustyni, będącej schronieniem dla chuliganów w kwitnącą oazę, na której chce się mieszkać.**  
**Reportaż Susan Downer**

Tłum. Marta Kolankiewicz

Niesamowicie ambitna organizacja Green Estate Ltd powstała początkowo w 1998 jako ekologiczna odnoga spółki powierniczej Manor & Caslte Development, której zadaniem było przekształcenie części Sheffield – dawniej cieszącej się złą sławą – w atrakcyjne miejsce zamieszkania.

Dziś, mniej niż dwa lata po przekształceniu Green Estate Ltd w przedsiębiorstwo społeczne, planowane jest otwarcie kawiarni w centrum miasta, która – podobnie jak restauracja Fifteen Jamie’ego Olivera w Londynie – będzie szkolić i zatrudniać miejscowych. Przewidywane jest także dokonanie kulinarnej rewolucji w stołówkach szkolnych, dzięki przeszkoleniu kucharek i początkowemu zaopatrywaniu przynajmniej jednej szkoły w wysokiej jakości produkty kupowane u lokalnych dostawców.

Jeśli się to powiedzie, Green Estate będzie miała na koncie wiele osiągnięć.

„Tutaj wcześniej wszędzie panoszyły się śmieci, nie uchował się ani jeden plac zabaw, nikt nie wychodził na dwór oprócz amatorów przejażdżki kradzionymi samochodami i podpalaczy. Przestrzeń publiczna była w przerażającym stanie.”, wspomina dyrektor naczelny Green Estate, Sue France. „Gdziekolwiek indziej, jeśli istniałby taki teren, byłby to ogromny skarb, ale tutaj mieliśmy 300 hektarów zielonej pustyni.”

Pierwotny milion funtów z budżetu przeznaczonego na rewitalizację pomógł w zdobyciu dodatkowych 6 milionów, a pani France wraz ze swoim jednym, jedynym współpracownikiem zabrała się za sporządzenia planu wszystkich bez wyjątku kawałków ziemi – od największego parku po zapuszczone obszary pod rozbiórkę, od działek po małe skrawki trawnika.

W Green Estate zastanawiano się nad sposobami współpracy z agencjami nad rozwiązaniem kwestii własności, niezależnie od tego, kto był właścicielem – a był nim głównie samorząd. Od samego początku zdecydowano nigdy nie kupować samej ziemi.

Pani France – z wykształcenia ogrodniczka, pracująca jako administratorka zieleni – sądziła, że znajdzie się sztab chętnych wolontariuszy, lecz szybko się przekonała, że jest w błędzie.

„Okazało się, że wolontariat nie był tym, czego pragnęli tu ludzie. Ludzie chcieli pracy. Ludzie chcieli przyzwoitej pracy i szkoleń za porządną pensję. Odkąd zdaliśmy sobie z tego sprawę, rozważaliśmy każdy większy projekt w zakresie infrastruktury i każdy możliwy sposób na stworzenie projektów opartych na dochodach, by zaspokoić te potrzeby.”

W ramach programu uruchomionego dzięki dotacji, Green Estate zatrudniło ponad 80 osób w zakresie różnych specjalizacji, między innymi projektowania, budownictwa i edukacji ekologicznej. Często jednak zasady ustępowały miejsca pragmatyzmowi.

Na przykład zgodnie z pierwotnym założeniem kapitał nie powinien wychodzić poza obszar.

„Nie chcieliśmy, by środki kapitałowe trafiały do kieszeni snobistycznych architektów; chcieliśmy, by wszystko zostało wykonane w dzielnicy – mówi pani France – lecz brakowało tu umiejętności. Musieliśmy ściągnąć ludzi z zewnątrz.”

Nabywanie odpowiednich umiejętności przez miejscowych zajęło sześć lat. Ponieważ jednak Green Estate jest przedsiębiorstwem społecznym czasem zasady stają na pierwszym miejscu, a pragmatyzm usuwany jest w cień.

Pani France wyjaśnia: „W obliczu młodych ludzi z problemami wychowawczymi łatwo się poddać i znaleźć kogoś, kto się pojawi o ósmej rano i będzie wypruwał z siebie flaki, ale to jest prawdziwe sedno przedsiębiorstwa społecznego. Czymkolwiek firma by się nie zajmowała, liczy się to, co osiągnie na dłuższą metę.”

Green Estate przekształciło się w przedsiębiorstwo społeczne w roku 2004. Właścicielem jednej połowy firmy jest Sheffield Wildlife Trust, a drugiej – Manor & Castle Development Trust. Struktura władzy jest jednak trójdzielna, a trzecią stroną jest samorząd. Pomaga to w uniknięciu impasu pomiędzy właścicielami i zapewnieniu, że działania będą realizowane w oparciu o kluczowe zasady, z naciskiem na współpracę, a nie współzawodnictwo.

Obecnie firma zajmuje się trzema głównymi obszarami działań: usługami w zakresie architektury zieleni, z których pochodzi 80% obrotów; usługami gastronomicznymi, między innymi firma cateringowa i kawiarnia; oraz Manor Lodge, gdzie znajduje się siedziba przedsiębiorstwa i które może się przekształcić w ośrodek historii, jeśli uda się zdobyć środki z Funduszu Heritage Lottery.

Wszystkie zyski są inwestowane w społeczne projekty w dzielnicy w zakresie sportu, pracy i edukacji dla młodych. Green Estate prowadzi trzyletni program szkoleniowy, a także krótsze staże i praktyki.

Choć przedsiębiorstwo ma jeszcze daleką drogę do przejścia, zmiany są już teraz widoczne.

„Wewnątrz mamy napawające optymizmem poczucie, że sytuacja ulega znacznej poprawie. Ludzie wracają do dzielnicy, pragnąc tu mieszkać”, mówi pani France. „Początkowo, kiedy umieszczaliśmy ogłoszenie o pracy, nie udawało nam znaleźć nikogo chętnego: z powodu negatywnych doświadczeń ludzie nie czuli, że są w stanie dostać pracę. Kiedy ostatni raz ogłosiliśmy nabór na praktyki, otrzymaliśmy 55 zgłoszeń. Coraz częściej starsi mężczyźni znajdują pracę w społeczności.”

W lecie ogrodnicy zatrudniani przez firmę zaczynali pracę o szóstej rano i kończyli o drugiej po południu, „bo nie mogli się już ruszać”.

„To duża różnica. Teraz huśtawki się czasem psują od bujania, ale nie są już niszczone przez wandalów – to na prawdę dobry znak”.

Innym pozytywnym wskaźnikiem jest saldo na koncie firmy. Na pierwszy rzut oka, Green Estate osiągnęło zyski w przeciągu ostatnich dwóch lat, ale pani France przyznaje, że liczby zostały powiększone przez ostatnią część dotacji i przez zasilenie podstawowego budżetu środkami przeznaczonymi na rozwój przedsiębiorstw i parków. Przewiduje ona, że w tym roku firma wyjdzie na czysto.

„Ogromny problem z pracą w tym obszarze polega na tym, że za przedsiębiorczość nie jest się wynagradzany, lecz karany. Wielokrotnie odebrano nam pieniądze publiczne, bo coś zrobiliśmy nie tak. Mój apel brzmi: ten obszar

potrzebuje więcej. Jeśli się jest przedsiębiorczym, powinno się być za to wynagradzanym.”

„Niektóre z parków, o które dbamy są utrzymywane jedynie przez nasze przedsiębiorstwo społeczne, a to nie koniecznie jest to w porządku. Chcielibyśmy zapewnić, że ten obszar otrzyma to, co mu się należy i że zostanie wyodrębniony; przedsiębiorstwo społeczne powinno tu być, by sprawić, że to miejsce będzie jeszcze lepsze.”

Ponieważ o Green Estate trzeba myśleć jak o firmie, a nie o projekcie działającym w oparciu o dotacje, podjętych tu zostało kilka trudnych decyzji, które zdają się być sprzeczne ze społecznymi celami przedsiębiorstwa.

„W zeszłym roku musieliśmy podjąć trudną decyzję i niektórzy nie potrafili tego zaakceptować,” mówi pani France. „Wszyscy jesteśmy tutaj, ze względu na pasję i oddanie, ale okres przejściowy stawia wysokie wymagania. Musieliśmy przerwać niektóre działania, bo pieniądze wsiąkały w nie jak w gąbkę. Na przykład przez pewien czas prowadziliśmy szkółkę leśną, ale nigdy nie wyszliśmy na niej na czysto i musieliśmy podjąć decyzję, by ją zamknąć. Działała ona przez sześć lat i dała możliwość stażu wielu ludziom, sprzedała wiele drzew i zrobiła wiele dobrego, ale w ostatecznym rozrachunku nie byliśmy w stanie załatać dziur w jej budżecie. Większość z nas walczy o przetrwanie, walczy o bilans. Nie da się robić zbyt dużo dobrego, jeśli twojej firmie się nie powodzi.”

Pani France twierdzi, że firma musiałaby powiększyć dwukrotnie swoje rozmiary i obroty, by była w stanie się sama utrzymać i to nad tym pracuje ona i 40 pozostałych pracowników.

„Społeczna część naszej działalności jest tak obszerna i ważna, że mogłaby pochłoniąć wszystkie pieniądze, jakie bylibyśmy w stanie zarobić. Chciałabym, żebyśmy wytwarzali 200 tysięcy funtów rocznie, by móc to zainwestować w dobre uczynki. By to osiągnąć musielibyśmy mieć obroty w wysokości kilku milionów funtów. Jeśli udałoby nam się podwoić nasze obroty, moglibyśmy włożyć więcej pieniędzy w szkolenie i zatrudnienie ludzi i przeprowadzić wiele dobrych działań i przedsięwzięć wymierzonych w sprawy o zasadniczym znaczeniu. Takie jest nasze marzenie. Na prawdę proste.”

## **Profil Przedsiębiorstwa**

**Strona internetowa:** [www.greenestate.org](http://www.greenestate.org)

**Lokalizacja:** Sheffield

**Data powstania przedsiębiorstwa społecznego:** 2004

**Struktura przedsiębiorstwa:** spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji

**Personel:** 40 pracowników, 10 pracowników częściowo dofinansowanych, ale nie zatrudnionych bezpośrednio

**Obroty:** 1 459 393 funtów na koniec roku 31 marca 2006 (zyski 99 596 funtów)

**Cele społeczne:** szkolenie większej liczby praktykantów; przyciągnięcie większej liczby kobiet i dziewcząt do prac usługowych; tworzenie nowej demokracji lokalnej;

**Cele handlowe:** podwojenie dochodów; osiągnięcie zysków w wysokości 200 tysięcy funtów rocznie; otwarcie kawiarni w centrum miasta; stworzenie ośrodka doskonalenia dla nienaruszającego równowagi ekologicznej systemu kanalizacji miejskiej; zdobycie funduszy na ekologiczną wioskę miejską; stworzenie trwałej firmy;