

## Rekreacja, która sprawia, że serce łomocze w piersi!

### **Kolejna nagroda? Dziś można się tego spodziewać po Greenwich Leisure Limited, niewiele osób przewidywało jednak te zaszczyty i tak dobry stan konta 12 lat temu, kiedy firma skromnie zaczynała. Reportaż Paula Allena**

Firmie Greenwich Leisure Limited (GLL) zaszczyty są nieobce. W zeszłym roku to pionierskie przedsiębiorstwo społeczne zgarnęło tytuł Przedsiębiorstwa Społecznego Roku podczas przyznawania Krajowych Nagród Przedsiębiorczości. W tym roku, w ramach konkursu Edge Awards, otrzymało ono tytuł najlepszego w Londynie dużego pracodawcy używającego metody nauki poprzez praktykę.

Wcześniej zdobyło już dwa lata z rzędu nagrodę FT Inner City 100.

Skąd tyle zamieszania wokół tej firmy? Dyrektor naczelny Mark Sesnan wyjaśnia, jaki jest klucz do obecnego sukcesu GLL: „Jesteśmy niesamowicie skoncentrowani na działalności gospodarczej – mówi, – ale na pewno nie działamy dla zysku. Nigdy nie określamy siebie mianem prywatnej firmy. Pracujemy za to nad rozwojem naszych ideałów.”

GLL zarządza obecnie 48 ośrodkami rekreacyjnymi w stolicy. Jest to jeden z największych dostawców usług rekreacyjnych w Londynie, odwiedzany regularnie przez ponad milion klientów w dziewięciu gminach.

Slogan GLL (Pięć gwiazdek za cenę trzech) odzwierciedla zaangażowanie firmy w świadczenie wysokiej jakości usług rekreacyjnych dla jak najszerzego kręgu klientów. Dla tego przedsiębiorstwa społecznego ważne są trzy rzeczy: personel, klient i trwałość finansowa. GLL to przedsiębiorstwo zarządzane przez udziałowców, posiadające zarząd, w którego skład wchodzi wybierani pracownicy. Dzięki temu pragnienia personelu znajdują się w centrum zainteresowania firmy.

Dziś wszystkie 32 londyńskie gminy z wyjątkiem dwóch zlecają świadczenie usług rekreacyjnych bądź to przedsiębiorstwom społecznym, bądź to sektorowi prywatnemu. By móc konkurować z takimi firmami jak Fitness First, GLL przeprowadziła kilka radykalnych, nowych inicjatyw skierowanych zarówno do personelu, jak do klientów.

Podyplomowy studia w zarządzaniu pomagają zagwarantować stały napływ utalentowanych menadżerów do organizacji. Co roku dziesięciu absolwentów szkół wyższych rozpoczyna trudny dwuletni kurs.

„Jeśli go ukończą, będą posiadać wszystkie kwalifikacje, jakich kiedykolwiek mogą potrzebować, pracując w tej branży, a my za wszystko zapłacimy” – mówi Mark. „I mamy dla nich zarezerwowane miejsce pracy w zarządzaniu po tym, jak ukończą kurs. Są to nasze przyszłe gwiazdy.”

Ze społecznego etosu GLL korzysta też lokalna społeczność. Cały wytworzony zysk jest automatycznie inwestowany w usługi rekreacyjne, co pozwala na większą elastyczność przy ustalaniu cen. System zniżek w opłatach za wstęp pozwala klientom znajdującym się w gorszej sytuacji finansowej na korzystanie z wszystkich usług za połowę ceny. Dziś, tylko w Greenwich, 30 000 klientów korzysta ze zniżek.

Innym programem integracyjnym to Dzieci Pływają za Darmo – inicjatywa pływacka organizowana w partnerstwie z władzami Wielkiego Londynu i Londyńską Agencją Rozwoju. Dzięki temu programowi w lecie 2004 roku frekwencja w ośrodkach GLL wzrosła o prawie 40%.

Sukces GLL jest tym bardziej zadziwiający, jeśli przyjrzeć się początkom przedsiębiorstwa. Powstało ono w 1993 roku jako reakcja na cięcia w budżecie ośrodków rekreacyjnych proponowane przez samorząd lokalny, które oznaczałyby redukcję personelu o 20% i zamknięcie kilku małych ośrodków w Greenwich. GLL, pierwsza spółka powiernicza zajmująca się rekreacją w Wielkiej Brytanii (dziś istnieje ich ponad sto) została stworzona przez niewielką grupę byłych pracowników samorządu, którzy czuli, że są w stanie zarządzać istniejącymi ośrodkami w sposób bardziej wydajny. Za pomocą

Artykuł został przetłumaczony w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” finansowanego ze środków Inicjatywy Wspólnotowej Equal

GLL byli w stanie na prawdę coś zmienić. Odpowiadając wyłącznie za usługi rekreacyjne, nie musieli iść na kompromis jeśli chodzi o środki, stając przed takimi decyzjami jak na przykład, czy naprawić dach szkoły, czy zbudować klub fitness. „Właściwy wybór to klub fitness” – uśmiecha się Mark. „Jeśli się go zbuduje, będzie można naprawić dachy w trzech szkołach – pierwsza inwestycja jest trwała, druga nie. Tylko, że żaden samorząd by nie przegłosował takiej propozycji!”

Będąc spółką powierniczą o charakterze non-profit, GLL może także korzystać z subwencji i ulg podatkowych niedostępnych dla sektora prywatnego. A w przeciwieństwie do władz lokalnych, jest w stanie szybko podejmować decyzje i wcielać je w życie.

Przyglądając się doświadczeniom GLL w Greenwich od roku 1993 widoczne jest zmniejszenie kosztu usług świadczonych przez samorząd o połowę i wzrost obrotów w ośrodkach w Greenwich z 2,5 miliona do ponad 9 milionów funtów.

GLL nie poprzestało jednak na zwykłych ośrodkach rekreacyjnych – w roku 2000 w zespole z Greenwich Community College (GCC) stworzył London Leisure College (Londyńską Szkołę Rekreacji – LLC), nowy ośrodek doskonalenia szkolenia w zakresie rekreacji. Uczelnia oferuje dyplomy w dziedzinie trenerstwa i zarządzania ośrodkami rekreacyjnymi, a także ośrodek szkolenia sportowców określonych dyscyplin.

Uczelnia mieści się na terenie klubu piłkarskiego Charlton Athletic FC, należącego do angielskiej ligi mistrzów. Partnerstwo to cieszy się dużą popularnością wśród miejscowych, którzy mogą korzystać z obiektów sportowych, na przykład siłowni, zarządzanych przez GLL.

Geoff Pine, dyrektor GCC mówi, że szkoła stymuluje dzielnicę i ma zasadnicze znaczenie dla jej przyszłości.

„Rozwój, jaki nastąpi w Greenwich i okolicach w przeciągu najbliższych 20 lat, stanowi ogromną szansę i wyzwanie.” – twierdzi on. „London Leisure College da możliwości kształcenia, dzięki którym lokalni pracownicy zyskają wysokie kwalifikacje i szansę na znalezienie zatrudnienia i będą w stanie zaspokoić przyszłe potrzeby.”

Taką szansą są igrzyska olimpijskie w 2012 roku. Już teraz GLL świadczy usługi w zakresie sportu we wszystkich gminach, gdzie odbywać się będzie olimpiada. Mark Sesnan z niecierpliwością czeka na udział w budowie nowych obiektów, których realizacja jest konieczna do przeprowadzenia olimpiady w Londynie w 2012 roku.

Strategia olimpijska GLL pozwoli także młodym ludziom na odegranie integralnej roli w igrzyskach.

„Chcemy sprawić, by dzieci olimpiada należała do dzieci”, mówi Mark. „Gorąco pragniemy, by stały się one ambasadorami Londynu.”

GLL chce wprowadzić Kartę Olimpijską dla każdego ucznia w stolicy. Pozwoli ona młodym ludziom nie tylko zaangażować się w sport, ale także skorzystać z niezliczonych innych okazji w Londynie, które nadarzą się dzięki olimpiadzie. Podczas igrzysk potrzebnych będzie w przybliżeniu 70 000 wolontariuszy, a dla tych, którzy posiadają zmysł przedsiębiorczości, istnieje o wiele więcej możliwości.

Innym wyzwaniem stojącym w obecnej chwili przed GLL, poza olimpiadą, jest podniesienie wydajności technologicznej w codziennym zarządzaniu ośrodkami rekreacyjnymi. Przyszłoroczny biznesplan „50:50” (50 ośrodków rekreacyjnych i obroty w wysokości 50 milionów funtów) został prawie zrealizowany jeszcze przed rozpoczęciem roku. Nie należy jednak popadać w samozadowolenie.

„To podróż – mówi Mark – i im bardziej się rozwijamy, tym trudniejsza się ona staje. To jednak to nas pobudza do działania. To, co daje największą satysfakcję w GLL to fakt, że cały nasz personel chce, żeby nam się udało. Istnieje ogromne poczucie pracy zespołowej.”

## Profil Przedsiębiorstwa

**Lokalizacja:** Londyn

Artykuł został przetłumaczony w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” finansowanego ze środków Inicjatywy Wspólnotowej Equal

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

**Obroty:** 35 milionów funtów (2004)

(44 milionów funtów – szacunkowe na rok 2005)

**Dochody z działalności gospodarczej:** 83%

**Struktura przedsiębiorstwa:** firma powiernicza działająca w zakresie rekreacji, należąca do pracowników

**Personel:** 980 pracowników pełnoetatowych

2 500 pracowników pracujących w niepełnym wymiarze godzin

tłum. Marta Kolankiewicz