

Spółdzielnie z angielskiej perspektywy

„Wszyscy jesteśmy dyrektorami”, czyli „We are all directors”, było do niedawna standardową odpowiedzią na telefoniczne zapytania o menedżera w podlondyńskiej Spółdzielni Pracy „Organiclea” (Workers Cooperative Organiclea, organiclea.org.uk). Dwa lata temu menedżerów było piętnastu, wszyscy byli pracownikami i wszyscy decydowali o działalności organizacji poprzez regularne zebrania i równą płacę.

To nie jest odizolowany przykład spółdzielczości na Zachodzie, ale przedsiębiorstwo zdobywające nagrody za najlepszy biznes w swoim rejonie i jedna z prawie 6000 kooperatyw w Wielkiej Brytanii.



Pole wejściowe na farmie Hawkood zajmuje uprawa intensywne; z 10-letnim płodozmiarem uprawiane jest wyłącznie ręcznie dla utrzymania żyzności ziemi. Fot. Joanna Bojczewka

Nieczęsto słyszy się o takich kolektywnych strukturach pracy, zwłaszcza w krajach, które słyną z tzw. dojrzałego kapitalizmu. Ruch spółdzielczy w Anglii sięga jednak korzeniami połowy XIX wieku, kiedy to w 1844 r. otworzono pierwszy sklep spółdzielczy.

Spółdzielni, czyli *cooperatives*, jest obecnie w Wielkiej Brytanii 5933. Łączy je jedno: stosują zasady współpracy - niezależności, demokracji, równości i solidarności zarówno w pracy, jak i w swoich lokalnych wspólnotach. Są one własnością ponad 13,5 milionów ludzi, a liczba ta rośnie. Ta forma gospodarowania obejmuje m.in. piekarnie, spółdzielnie mieszkaniowe, banki, kluby piłkarskie i usługi medyczne.

W Polsce idea spółdzielczości wydaje się zarówno bliska, jak i obca: starsze pokolenia pamiętają lub doświadczyły pracy opartej na spółdzielczych zasadach w państwowych i lokalnych instytucjach, podczas gdy młodzi ludzie zaczynają eksperymentować z alternatywami, między innymi zakładając non-profit kooperatywy spożywcze, takie jak Wawelska Kooperatywa Spożywcza.

Dla pierwszych zetknięcie się z angielskim przykładem spółdzielni prowadzi do obserwacji, „że to nic nowego”, „to u nas było i działało”, „to jak za komuny”, ale „komuna wcale nie była taka zła” - takie opinie przewijają się wśród zgromadzonych. Wśród młodszych wiekiem spółdzielcze zasady pracy to sposób na wzajemne wsparcie w realizacji inicjatyw i projektów motywowanych przez pasję wybiegające poza konwencjonalne zarabianie pieniędzy.

Ponad rok temu takie kwestie omawiali uczestnicy warsztatów „Współpraca Miasto - Wieś. Jak działają spółdzielnie w Anglii” w Ekocentrum Międzynarodowej Koalicji dla Ochrony Polskiej Wsi - ICPPC w Stryżowie. W warsztatach wzięli udział rolnicy, hurtownicy, pszczelarz, konsultant ds. psychologii żywienia oraz przedstawiciele Wawelskiej Kooperatywy Spożywczej, razem około 20 osób. Głównym tematem spotkania były metody pracy przy produkcji i dystrybucji zdrowej żywności oraz bezpośrednie relacje między miejscowymi rolnikami a miejskimi konsumentami na przykładzie spółdzielni Organiclea.



Wolontariusze części sałatowej upraw Organiclea, podczas wtorkowego zbioru; obecnie spółdzielnia uprawia ponad 70 odmian liści sałatowych 11 miesięcy w roku. Fot. Joanna Bojczewka

Działanie tej spółdzielni nie jest proste. Opiera się w dużej mierze na samorządności, zobowiązuje do równości i kolektywnego ducha. Wyraża to sama struktura kooperatywy – wszyscy są menedżerami. Równe są płace, a decyzje podejmuje się na zasadzie konsensusu. Do głosowania ucieka się wyłącznie w ostatecznych, podbramkowych sytuacjach, kiedy dyskusja nie wiedzie do nowych kreatywnych rozwiązań. Decydowanie przez konsensus wymaga jednak czasu: często w trakcie jednego tygodnia pracownicy uczestniczą w kilku zebraniach. Ponieważ wszyscy podejmują decyzje w podgrupach, pracownicy muszą wykazywać entuzjazm i ochotę do wzięcia odpowiedzialności. Umiejętna komunikacja i samoorganizacja są zatem niezbędne.

Działalność spółdzielni uwzględnia pięć sfer:

1. Na 4,8 hektara ziemi na obrzeżach Londynu oraz 0,5 hektara szklarni spółdzielnia prowadzi uprawę warzyw i owoców, winnicę oraz produkuje soki, ocet i przetwory. Jedynie 1/6 terenu przeznaczona jest pod intensywną uprawę; reszta prowadzona jest w celu promowania bioróżnorodności z częścią zalesioną, sadem owocowym i oczkiem wodnym. Ubiegłoroczne przychody z uprawy wynosiły 45 tys. funtów. Produktywność wciąż rośnie, z przewidywanym wzrostem o 20% każdego roku przez kolejne dwa lata.

2. Organiclea jest w tej chwili przykładowym modelem sprzedaży bezpośredniej w Londynie. System „Box-Scheme”, tj. system paczkowy, znany w Polsce jako m.in. „paczka od rolnika”, dostarcza cotygodniowe torby z warzywami dostępnymi w danym sezonie, uwzględniając produkty z własnej uprawy, od współpracujących rolników oraz miejscowych działkowców. Ponad 200 odbiorców indywidualnych korzysta z możliwości osobistego odbioru paczek w wyznaczonych punktach.

Przychody z Box-Scheme wynosiły 2 lata temu 90 tys. £, a ze straganów na targowiskach 35 tys. £. Spółdzielnia zaopatruje restauracje i rozwija się w kierunku założenia odrębnej spółdzielni dystrybucyjnej. Celem jest nawiązanie współpracy z rolnikami i działkowcami produkującymi na małą skalę w odległości nie większej niż 100 kilometrów od Londynu.

System dystrybucyjny Organiclei rozwija się w oparciu o szereg zasad handlu etycznego i zrównoważonego dla środowiska. Za cele obrano minimalizację odpadów przy produkcji do zera, uczciwe ceny i unikanie targowania się z rolnikami; współpracę bazującą na kooperacji i długoterminowych relacjach. W ciągu roku dopuszcza się jedynie dwa produkty spoza Wielkiej Brytanii, stawiając na wysoką jakość lokalnych wyrobów. Równocześnie nie dopuszcza się produktów importowanych drogą lotniczą, używając alternatywnie bardziej neutralnych dla środowiska środków transportu, od rowerów po ciężarówkę napędzaną elektrycznie.

3. Kolejną gałęzią działalności jest zestaw szkoleń i kursów. Szkolenia wynikają z celów organizacji, by edukować w temacie zdrowej żywności i zrównoważonego rolnictwa oraz wspomagać ich w prowadzeniu własnych upraw. W wyznaczone 3 dni w tygodniu przez główny ogród uprawny organizacji przewija się 50–100 wolontariuszy pomagających w uprawie ekologicznej i zdobywających doświadczenia. Na farmie można również starać się o kwalifikacje ogrodnicze na różnych szczeblach. Te zdobywa średnio 70 osób na rok. Oprócz tego dla osób zainteresowanych pracą w ogrodnictwie Organiclea oferuje roczne stanowiska praktykantów.

4. Znacząca część działalności Organiclea ma również miejsce w placówkach i miejscach publicznych: w szkołach, spółdzielniach mieszkaniowych i w centrach kultury organizacja pomaga w realizacji projektów ogrodniczych i zakładaniu działek. W ten sposób dociera do różnych grup społecznych, rozwijając relacje z głównym ogrodem projektu i angażując ludzi w przemianę zaniedbanych skwerów w ogrody.

5. Spółdzielnia stara się poszerzyć świadomość w kwestii suwerenności żywnościowej oraz

problemów obecnego systemu produkcji i handlu żywnością. Chodzi o wpływanie na politykę rolnictwa i handlu na większą skalę. Organiclea wspiera rozwój miejscowych ogrodów uprawnych oraz współpracuje z innymi organizacjami i kampaniami na rzecz zrównoważonego rolnictwa.

Spółdzielnia uczestniczyła w założeniu krajowej Koalicji Małych Rolników (*Land Workers' Alliance*) i reprezentuje również Anglię w międzynarodowym ruchu organizacji rolników *La Via Campesina*, wspierającym małe i średnie gospodarstwa rodzinne. Cosezonowy cykl wieczornych spotkań i wydarzeń otwartych dla wszystkich pozwala na wymianę wiedzy i doświadczeń między konsumentami, aktywistami i producentami oraz pozwala na bezpośrednie spotkania między członkami organizacji.

Alternatywy dla obecnego systemu dystrybucji: Dystrybucja bezpośrednia

„Jedną z największych porażek ruchu rolnictwa ekologicznego jest nieudana próba stworzenia prawdziwych alternatyw w sferze dystrybucji” – Lawrence Woodward.

System dystrybucji żywności jest kluczowy w pracy Organiclei. W sytuacji dzisiejszego rynku żywności dystrybucja warunkuje i wpływa na ceny produktów, degradację ziem, utratę zdrowia i sprawiedliwość społeczną. W przypadku drobnych rolników motywację do pracy podkopują nieustanne zmagania z kosztami dotarcia do klienta.

W ciągu ostatnich 5 lat przestało istnieć ponad 25% gospodarstw rolnych w Unii Europejskiej. Stało się tak nie dlatego, że ich właścicielom brakowało wiedzy o gospodarowaniu. Przyczyną było i jest dominujące przeświadczenie o ciągłym wzroście: albo produkcja i wielkość gospodarstwa rosną, albo wypada ono z rynku. Organiclea stara się wyjść naprzeciw z alternatywą umożliwiającą niewielką skalę gospodarowania dzięki zjednoczeniu wysiłków z podobnymi drobnymi gospodarstwami.



Zebrania i dyskusje prowadzone są na zasadzie konsensusu, a do głosowania ucieka się w ostatecznych sytuacjach. Fot. Joanna Bojczewka

Sposobem na to jest tzw. dystrybucja bezpośrednia (*direct marketing*). Ten model cieszy się coraz większą popularnością wśród ogrodników i małych producentów żywności. Z jednej strony to nic innego jak docieranie do klienta poprzez sprzedaż bezpośrednią i unikanie monopolistycznego zbijania cen poniżej kosztów produkcji przez wielkich korporacyjnych dystrybutorów. Z drugiej strony na angielskim rynku rozwinął się cały wachlarz technik sprzedaży, zarówno tradycyjnych, jak i innowacyjnych. Poniższym sposobom dystrybucji bezpośredniej towarzyszą wypunktowane pozytywne i negatywne aspekty:

Sklepy przy gospodarstwach (*farm shops*) – to stragany znajdujące się bezpośrednio przy ogrodach uprawnych i gospodarstwach. Niektóre używają systemu zamontowanych „skarbonek”, do których klienci wrzucają drobne za zakupy bez potrzeby zatrudniania sklepikarza, inne otwierane są tylko w wyznaczone dni w konkretnym przedziale czasowym. Plusy: Nie ma kosztów ani potrzeby przewozów produktów; Małe straty – można dostosować wielkość upraw do zapotrzebowania; Łatwo zintegrować tę pracę z innymi zajęciami w gospodarstwie. Minusy: Może zająć dużo czasu, w zależności od modelu; Sklepy wymagają zarządzania pracownikami, monitorowania zaopatrzenia i administracji; Kapitał początkowy może być znaczący.

Targowiska chłopskie (*Farmers Markets*), oferujące zakup produktów bezpośrednio od ich

producentów. Ważnym aspektem targowisk chłopskich są ograniczenia odnośnie do odległości gospodarstw od targowiska – najczęściej 50–60 km. Chodzi o to, aby na targu chłopskim sprzedawali **lokalni** rolnicy. Pierwsze tego typu targowiska pojawiły się w 1997 r., obecnie jest ich ponad 500. Organiclea nie sprzedaje na żadnym z targowisk, prowadzi natomiast dwa stragany uliczne w Londynie, jeden bezpośrednio przy kawiarni, z którą blisko współpracuje. Przychody z tej działalności wynoszą około 35 tys. £ rocznie. Plusy: Możliwość zapoznania się i nawiązania relacji z klientami; Stragan sprawdza się przy bardziej kompleksowej produkcji i dystrybucji; Przydatność przy testowaniu nowych pomysłów i produktów; Nie wymaga dużego kapitału początkowego; Stragany pozwalają na elastyczność w tym, co oferuje się w danym sezonie. Minusy: Wymaga dużego nakładu pracy za małe wynagrodzenie – zbiory, transport i sprzedaż wymagają sporo energii; Możliwe straty; Zależność od lokalizacji oraz takich czynników jak pogoda.

Sprzedaż do restauracji; w przypadku Organiclei dostarcza ona prawie 20 tys. funtów przychodu. 16 restauracji regularnie korzysta z dostaw wysokiej wartości produktów, takich jak mieszanki liści sałatowych czy pomidory. Ogółem sprzedaż do tych klientów jest prosta z perspektywy transportu i przynosi znaczące zyski. Spółdzielnia współpracuje z trzema typami restauracji: korzystającymi z etycznych produktów, lokalnymi i stawiającymi na smak. Aby zapewnić lojalność i regularne zamówienia, restauracje zaczynają od miksov sałat, będących podstawą dostaw. Minusy: Sprawdza się przy małych ilościach wysokowartościowych produktów; Dowóz wymaga dodatkowego nakładu czasu i pieniędzy; Restauracje nie zawsze są przewidywalne.

Przesyłki pocztowe sprawdzają się w przypadku produktów o małej wadze i wysokiej wartości, takich jak sery, mięso, papryki chili, kwiaty, liście, nasiona czy przetwory. Plusy: Dostępny jest znacznie większy rynek, jako że nie ma ograniczeń geograficznych/odległościowych; Nie wymaga dużego kapitału początkowego. Minusy: Może zwiększyć koszt ekologiczny z punktu widzenia przebytych kilometrów, choć można korzystać z już istniejących kanałów dystrybucji; Sukces zależy od promocji na o wiele większą (krajową) skalę, co może być kosztowne; Wymaga pakowania mnóstwa małych zamówień.

Community Supported Agriculture czy też Rolnictwo Wspierane przez Społeczność, to system opierający się na podziale ryzyka oraz wynagrodzenia z uprawy pomiędzy rolnikiem a kupującymi, na zasadzie rocznego członkostwa w gospodarstwie. Producenci/rolnicy dzielą zbiory pomiędzy wszystkich członków, jednak konkretne przeliczniki i składki członkowskie różnią się w zależności od miejsca. Główną zaletą tego systemu jest zapewnienie rolnikowi pewnej płacy, niezależnie od wahań urodzaju. Plusy: Zobowiązanie klientów; Zapewniona płaca; Rolnik ma więcej wyboru odnośnie do tego, co jest w danym momencie zbierane. Minusy: Wymaga prężności i efektywności w uprawie, by utrzymać przy sobie klientów; Pakowanie i transport do klienta wymagają czasu; Uprawa różnorodnych roślin może oznaczać zwiększony nakład pracy dla rolnika.

System paczkowy, czyli tzw. Box-Scheme polega na cotygodniowych dostawach do klienta świeżych, sezonowych produktów za pobraniem miesięcznej opłaty. Różne wymiary toreb/paczek pozwalają klientom dopasować dostawę do zapotrzebowania i odpowiednio do ceny. Lokalne punkty odbioru znajdujące się w różnych dzielnicach miasta, często przy współpracujących kawiarniach i centrach kultury, pozwalają na niezależny odbiór, zmniejszenie kosztów transportu i oferują miejsce spotkań z innymi klientami. Atutem dla producenta jest elastyczność w doborze zawartości paczki: to rolnik wybiera, co się w niej znajdzie w zależności od dojrzałości na polu, a jednocześnie musi on mieć na uwadze zapewnienie różnorodności przez cały rok. System ten w przypadku Organiclei pozwala dotrzeć do konsumenta rolnikom oddalonym od miasta, zapewniając minimum ryzyka ze zbytem. System ten ma również charakter edukacyjny. Klienci otrzymują informacje o nowych i interesujących warzywach, ich pochodzeniu, sezonowości i ciekawych przepisach kulinarnych. Przychody z dostawy do ponad 200 klientów w 2012 r. wyniosły 83500 funtów. Plusy: Zagwarantowany cotygodniowe przychody; Lojalność klientów i pewność rynku zbytu; Producent ma

większą wolność w wyborze i sprzedaży produktów każdego tygodnia. Minusy: Pakowanie paczek i transport zajmują dużo czasu; Utrzymanie relacji z klientami i rekrutacja nowych wymagają pracy administracyjnej i dodatkowego zamawiania produktów.

Kooperatywy dystrybucyjne, *marketing co-operatives*, są nowym projektem – celem jest stworzenie spółdzielni zrzeszającej rolników i odbiorców/konsumentów na większą skalę, by wspólnie dostarczać produkty do restauracji i instytucji publicznych. Obecnie renoma Organiclei stawia wyzwanie popytu na ofertę spółdzielni, o wiele większego niż może ona zaspokoić. Kolejnym krokiem jest więc pomoc w stworzeniu rynków i systemów zbytu dla innych producentów i niezależnych miejskich ogrodników. Zapewnienie uczciwych cen jest w tym procesie kluczowe.

Zasady

Bezpośredni system dystrybucji spółdzielni Organiclea został rozwinięty w oparciu o kilka zasad, które stały się fundamentami dla ich sukcesu, jak sami opowiadają.

- Liście sałatkowe są najważniejsze – wysokowartościowe, łatwe do transportu, zmieniają się w ciągu roku uprawnego, a przede wszystkim supermarkety i hurtownicy nie mogą konkurować z jakością, świeżością i smakiem tych wyprodukowanych metodami ekologicznymi na miejscu.
- Zamykać krąg odpadów i strat – znaleźć sposoby na zmniejszenie strat do zera, zminimalizować zużycie nieodnawialnych źródeł energii.
- Wspomagać rozwój miejscowej wspólnoty i współpracy na różnych szczeblach – honorowanie pracy wolontariuszy, usamodzielnianie praktykantów, pomoc dla innych osób o podobnych pomysłach.
- Obserwować i oceniać na bieżąco – zapewniając czas na relacje poza pracą, prosząc o opinię odbiorców i klientów, tworząc bazę danych pozwalającą zrozumieć co się sprawdza, rozdzielić różne działy przedsiębiorstwa korzystając z niezależnych kosztorysów i księgowości.
- „Wiele jaj w wielu koszykach” – stawiać na różne drogi sprzedaży, uprawiać wachlarz roślin z dobrze przemyślanym rocznym planem, eksperymentować na zasadzie 80:20, czyli coś sprawdzonego i coś nowego.
- Wspomagać lokalny rynek żywności w szerszym znaczeniu – np. skoncentrować się na uprawie tego, co się sprawdza na danym polu, pozwalając innym zająć się innymi aspektami produkcji.
- Korzystać z odpowiedniej technologii – rowerów, elektrycznie napędzanego wozu mleczarskiego do rozwoju, komputerów i odpowiednich programów operacyjnych (Excel) – pozwalają one zaoszczędzić czas i uniknąć błędów.
- Stawiać na różnorodność w uprawie, ale na jednolitość i uproszczenie w sprzedaży – np. wszystkie liście sałatkowe tworzą jeden mix, pomidory sprzedawane w jednej cenie, klarowność systemu zakupu – stragany, box-scheme.
- Rzetelność – wymagać się jej od siebie, ale również od klientów, rolników i restauracji.
- Znać swoje granice, być uczciwym i klarownym w sygnalizowaniu innym, gdzie one są, nie składać obietnic niemożliwych do spełnienia.

„Objęcie kontroli nad wspólnym życiem jest pierwszym krokiem w walce przeciw ogromnej niesprawiedliwości i ekologicznej dewastacji wiszącymi nad światem”.

Joanna Bojczewska, Adam Payne

Joanna Bojczewska – od 2011 r. pracuje z różnymi grupami w Londynie nad rozwojem ogrodów miejskich. Po ukończeniu studiów z antropologii społecznej na London School of Economics and Political Science odbyła praktyki łączące pracę społeczną i terapeutyczną oraz ogrodnictwo

ekologiczne w spółdzielni Organiclea. Współpracowała w koordynacji programu wolontariuszy i szkoleń w ekologicznej hodowli roślin, wspomagając w szczególności osoby dorosłe z niepełnosprawnościami w uczestniczeniu w pełnym wymiarze w pracy ogrodowej. Prowadziła również kilka projektów ogrodowo-uprawnych z grupami mieszkańców i organizacjami społecznymi na nieużytkach miejskich i terenach mieszkalnych, obecnie pracuje jako menedżer przedsiębiorstwa społecznego Better Health Bakery w Londynie, wspierającego osoby z zaburzeniami zdrowia psychicznego w ponownym podjęciu pracy. Interesuje się edukacją alternatywną – praktyczną i doświadczalną poprzez ogrodnictwo i rzemiosło.

Adam Payne jest członkiem spółdzielni Organiclea, odpowiedzialnym za zbiór, dystrybucję i promocję produktów poprzez program sprzedaży bezpośredniej „Box-Scheme” (cotygodniowe dostawy do stałych klientów). Jako koordynator kampanii współpracuje również blisko z organizacjami Land Workers’ Alliance i Community Food Growers Network – obydwie zrzeszające rolników i małych producentów żywności w Londynie i w Wielkiej Brytanii i prowadzące działania na ich rzecz.

Tekst powstał na bazie warsztatów, które odbyły się w Ekocentrum ICPPC pt. „Współpraca Miasto-Wieś. Jak działają spółdzielnie w Anglii”. Joanna Bojczewska i Adam Payne przyjeżdżają do Polski w grudniu 2014 r., aby podjąć stałą współpracę z „Ekocentrum” – odbędzie się z nimi seria spotkań i warsztatów. Program warsztatów wkrótce na eko-cel.pl.

Kontakt:

Międzynarodowa Koalicja dla Ochrony Polskiej Wsi – ICPPC, 34-146 Stryszów 156

tel./fax +48 33 879 71 14

e-mail: biuro@icppc.pl, icppc.pl

Historia Organiclea

2001 Założenie organizacji, z kilkoma działkami i skromnym systemem Box-Scheme.

2004 Pierwszy comiesięczny stragan targowy.

2006 Pierwszy cotygodniowy stragan – pierwsze wezwanie o lokalną żywność.

2008 Dzięki pozyskanym funduszom założenie systemu Box-Scheme, cropshare (podział plonami) i pozyskanie terenu byłej szkoły spółdzielczej.

2010 Pierwszy sezon uprawny.

2013 Ogród uprawny w pełni produktywności, z winnicą, sadem i częścią warzywną.