

Социальное предпринимательство – это...

Нашим первым совместным проектом стала программа Школа начинающего предпринимателя в Новотроицке Оренбургской области, инициированная в 2012 году Компанией «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». Несмотря на то, что программа была ориентирована на развитие малого предпринимательства в целом без выделения каких-либо приоритетных направлений, именно тогда начался наш многолетний спор о том, что же такое социальное предпринимательство.

Почему возникли столь жаркие споры о социальном предпринимательстве, ведь кажется, что это интуитивно понятная концепция? В российской и международной практике используются различные определения данного понятия, однако все они так или иначе сводятся к следующему: социальное предпринимательство — предпринимательская деятельность, нацеленная на смягчение или решение социальных проблем, характеризующаяся следующими основными признаками:

- социальное воздействие (англ. social impact) — целевая направленность на решение или смягчение существующих социальных проблем, устойчивые позитивные измеримые социальные результаты;
- самоокупаемость и финансовая устойчивость — способность социального предприятия решать социальные проблемы за счёт доходов, получаемых от собственной деятельности;
- предпринимательский подход — способность социального предпринимателя находить возможности, аккумулировать ресурсы, разрабатывать новые решения, оказывающие долгосрочное позитивное влияние на общество в целом¹.

Однако данное определение кажется простым и понятным только на первый взгляд. Вопросы возникают, когда ты начинаешь оценивать конкретные проекты и пытаться разделить социальное и иное предпринимательство. Вопросы примерно следующие:

- что считать решением или смягчением социальной проблемы?

Является ли смягчением социальной проблемы открытие одного детского сада на 30 мест в случае, если в городе потребность в местах в дошкольные учреждения оценивается в сотни семей (при том, что объем деятельности данного детского сада не обеспечивает устойчивые позитивные изменения в городе)?

Как оценить какой из двух одинаковых проектов по открытию частных детских садов в двух городах является социальным предпринимательством, а какой нет? Или любой детский сад – это социальное предпринимательство, потому что он направлен на повышение доступности и качества социальных услуг?

- любой ли дефицит в объеме и качестве социальных услуг считается социальной проблемой?

¹ Википедия

Большое число проектов, признанных в России социальным предпринимательством, относятся к обеспечению детского досуга. Можно ли отсюда сделать вывод, что организация досуга детей – одна из основных социальных проблем нашего общества?

- любой ли сервис в сфере образования, здравоохранения, культуры можно отнести к социальному предпринимательству?

Предпринимательство в социальной сфере в течение последнего десятилетия получило в России достаточно большое распространение. Каждый проект по оказанию социальных услуг – это вклад в повышение качества жизни людей. Но тогда все частные стоматологические клиники нужно отнести к социальному предпринимательству, фитнес-клубы, театры и другие учреждения.

- всегда ли низкая доходность проекта является характеристикой социального предпринимательства?

В российском экспертном сообществе принято считать, что социальное предпринимательство – это почти благотворительность – предоставление услуг на безвозмездной или льготной основе представителям незащищенных слоев населения или жителям территорий с низким уровнем дохода населения. На одном из круглых столов с представителями инвестиционного сообщества социальному предпринимательству вообще было дано такое определение – «не до бизнес» - бизнес, который не умеет зарабатывать.

Но если посмотреть на международные примеры, то мы увидим образцы крупных коммерчески успешных проектов, секрет которых в том, что они предлагают рынку конкурентоспособные и востребованные товары и услуги, работают с различными источниками дохода. Тогда получается, что проблема российских социальных предпринимателей – не в их социальной, а в качестве реализуемых бизнес-моделей.

- что считать инновационным решением социальной проблемы?

Использование системы Монтессори для воспитания детей в детском саду, сформулированной в первой половине 20 века, – это инновационность? Инновационная конструкция фильтра для воды – это инновационное решение экологической проблемы (при том, что практика использования фильтров как таковых насчитывает десятилетия)?

Это далеко не полный перечень всех вопросов, которые возникают при знакомстве с проектами, признанными российским экспертным сообществом социально-предпринимательскими и получившими поддержку от различных организаций. Анализируя эти проекты совершенно невозможно понять, в чем же особенность социального предпринимательства, его значимость для развития общества, необходимость специальных программ поддержки как со стороны государства, так и со стороны крупного бизнеса и благотворительных организаций.

Аналогичные вопросы нередко возникают и при знакомстве с зарубежными проектами, имеющими статус социально-предпринимательских. Нередко среди них встречаются такие проекты как, например, продуктовый магазин, основной особенностью которого является отсутствие пластиковых упаковок, или производство инновационных датчиков для оценки состояния пчелиных семей в ульях. Опять же, социальным предприятием нередко называют организацию вне зависимости от вида ее деятельности

при наличии в ее официальных документах в качестве одного из приоритетов социальной миссии и процедур оценки влияния принимаемых решений на общество.

Безусловно, любой позитивный социальный или экологический эффект значим, и очень хорошо, что компании стали задумываться над своими стратегиями не только в области производства и маркетинга, но и социального воздействия на окружающий их мир. Однако для разработки технологии нашей акселерационной программы нам было чрезвычайно важно определить четкие критерии отнесения проектов к социальному предпринимательству, разобраться в особенностях функционирования проектов, их отношениях с целевыми аудиториями и потребителями их товаров и услуг. Тогда из всего многообразия международных проектов с социальным эффектом мы отобрали те, которые, по нашему мнению, в наибольшей степени соответствуют концепции социального предпринимательства.

Delency Street Foundation (Фонд Деленси Стрит), США

Фонд Деленси Стрит – некоммерческая организация, реализующая программу реабилитации для бывших заключенных. Программа была запущена в 1971 году бывшим заключенным Джоном Мейхером (John Maher) и психологом – исследователем Мими Сильберт (Mimi Silbert) в Сан Франциско, США. В настоящий момент деятельность фонда распространяется на 6 национальных центров Америки. Помимо Сан-Франциско, где расположена штаб-квартира организации, программа реализуется в Нью-Йорке, Лос Анджелесе, Нью Мехико, Северной Каролине и Стокбридже.

Модель программы – образовательная коммуна, в которой выстроена иерархическая модель этапов реабилитации, при которой на каждом последующем уровне у участника программы возрастает объем социальной и личной ответственности. В программе нет социальных работников или учителей, все виды работ осуществляют сами резиденты: они являются наставниками вновь прибывших, учителями для неграмотных, обслуживающим персоналом для самой коммуны. Эта концепция получила название «Each one teach one» (каждый учит каждого).

В рамках программы резиденты социализируются, получают образование (от базового уровня до высшего) и востребованную на рынке профессию.

Социализация проводится в рамках менторских программ. Люди, прошедшие определенный путь развития в рамках коммуны, делятся с вновь прибывшими своим опытом. Они учат их бросать старые привычки, взаимодействовать с другими людьми, в том числе с людьми другого социального статуса, соблюдать личную гигиену, выполнять свои обязательства, работать в коллективе и многое другое.

Образовательные программы реализуются несколькими способами. Базовое образование можно получить непосредственно в коммуне, при этом преподавателями официально аккредитованного на уровне штата колледжа являются сами резиденты. После успешного завершения колледжа резиденты имеют возможность поступить на программы бакалавриата в государственные университеты: Университет Золотых Ворот (Golden Gate University) или Университет Сан-Франциско (San Francisco State University).

Профессиональное обучение – основной элемент программы. Обучение профессии проводится на базе принадлежащих Деленси Стрит бизнесах разного профиля: кафе, столовые, рестораны, цифровая печать, перевозка инвалидов, транспортные компании,

ремесленнические мастерские, рекламные агентства, продажа и украшение новогодних елок, кинотеатры, службы такси, ландшафтный дизайн.

Работа в условиях реального бизнеса не только позволяет привить резидентам навыки к труду, но и дает им востребованную на рынке профессию. За время пребывания в коммуне участники программы реабилитации приобретают не менее трех профессий, в каждой из которых они проходят обучение от самых низших должностей до управленческих позиций. Резиденты не получают зарплату, доходы от бизнесов направляются на содержание коммуны. Это обеспечивает самоокупаемость программы, ее независимость от государственных грантов и средств пожертвований.

Для смягчения перехода от пребывания в коммуне к условиям жизни в обычном обществе в программе предусмотрен адаптационный период, в рамках которого резидент получает право на работу вне коммуны, но может оставаться жить ней, оплачивая аренду квартиры. После уплаты арендной платы все заработанные вне коммуны деньги он может аккумулировать в специальной финансовой организации (Delancey-managed credit union) и в дальнейшем использовать для устройства своей жизни в обществе (приобретение квартиры, открытие собственного дела и т.п.).

Результаты программы впечатляют: за 40 лет своего существования программа помогла вернуться к нормальной жизни более 18 тыс. человек. Среди них бывшие заключенные со стажем более 25 лет, имеющие длительный опыт употребления алкоголя и наркотиков. После выхода из программы они полностью порвали со своей прежней жизнью, создали семьи, нашли работу или открыли собственный бизнес.

Показательным является пример Кевина МакДональда (Kevin R. McDonald), который после выхода из программы реабилитации Деленси Стрит несколько лет возглавлял одно из подразделений этой организации, а позже создал собственную некоммерческую организацию ТРОСА (TROSA) в Северной Каролине, специализирующуюся на реабилитации алкоголе- и наркозависимых. Технология работы ТРОСА очень близка к концепции Деленси Стрит, однако дополнительно к менторству со стороны резидентов коммуны Кевин включил в программу помощь профессиональных психологов и терапевтические группы. За прошедшие с момента своего основания 20 лет в программе успешно прошли реабилитацию и полностью избавились от зависимостей более 12 тыс. человек.

Specialisterne (Специалисты), Дания².

Specialisterne – компания, предоставляющая услуги по тестированию и контролю качества программного обеспечения, телекоммуникационного оборудования, результатов клинических исследований фармацевтической продукции. Особенностью компании является то, что основные ее сотрудники - люди с диагнозом «аутизм» (взрослые аутисты).

Компания основана в 2003 году в Дании Торкилом Сонне (Thorkil Sonne), бывшим техническим директором телекоммуникационной компании TDC. Идея создания компании, обеспечивающей трудоустройство взрослых аутистов, появилась после того, как одному из сыновей Сонне поставили такой диагноз. Изучение особенностей аутистов, их уникальных возможностей и ограничений, привело Сонне к пониманию

² Информация об организации - <http://specialisterne.com>

того, что в правильной обстановке взрослый аутист не только сможет работать, но и будет наилучшим кандидатом на работу.

Сонне создал уникальную модель работы с аутистами, которая позволяет им наилучшим образом использовать свои способности, в частности высокую концентрацию внимания на одной задаче, способность в течение продолжительного времени выполнять без ошибок установленную последовательность действий, фотографическую память и другие. Данная система включает следующие элементы:

- тщательный отбор кандидатов;
- поддержка коучеров – психологов, закрепленных за каждым сотрудником – аутистом;
- подготовка сотрудников компании – заказчика услуг Специалистов к работе с аутистами.

Отбор кандидатов в штат Specialisterne в отличие от обычных компаний занимает не несколько часов, а несколько месяцев. При компании создана специальная школа, в рамках которой в течение 5-6 месяцев проводятся тесты на предмет способности претендентов выполнять функции консультантов: выявляются их склонности к определенным видам работ, оцениваются коммуникативные способности, готовность и умение работать в команде, психологическая устойчивость и другие характеристики. Далеко не все претенденты подходят для работы в компании, в среднем это один человек из шести. Результаты тестирования в школе используются не только самой компанией, но и местными органами власти, которые на основе полученных результатов оценки привлекают не прошедших отбор к благоустройству, выполнению административных функций и другим видам работ.

Коучеры - профессиональные психологи, специализирующийся на работе с аутистами, закреплены персонально к каждому сотруднику компании. Поскольку консультанты Specialisterne в большинстве своем работают в офисах компаний – заказчиков, личные коучеры необходимы для компенсации недостатка у аутистов коммуникативных навыков. Они оказывают психологическую поддержку консультантам, объясняют им непонятные реакции и особенности поведения окружающих людей и помогают выработать правильную поведенческую модель, участвуют в разрешении конфликтных или потенциально конфликтных ситуаций между консультантом - аутистом и коллективом компании – заказчика его услуг.

Подготовка менеджеров и сотрудников компаний – заказчиков услуг к взаимодействию с консультантами – аутистами – это еще один значимый элемент технологии работы Specialisterne. В рамках данной работы их знакомят с правилами общения с аутистами, требованиями к организации для «особых» консультантов рабочего пространства, необходимыми мероприятиями по включению консультантов в сложившийся рабочий коллектив.

Столь сложная система компенсационных механизмов создает взаимовыгодную ситуацию как для компаний – заказчиков консалтинговых услуг, так и для самих консультантов – аутистов. Заказчики получают высокопрофессиональные уникальные по своему качеству услуги. Аутисты получают возможность для профессиональной самореализации, достойный уровень оплаты труда, уважение со стороны окружающих.

Сонне называет свою систему работы с аутистами «моделью одуванчика». Он говорит, что «когда одуванчик появляется на газоне в саду, мы называем его сорняком, но из молодых побегов одуванчика можно приготовить очень вкусный салат. То же самое можно сказать и про аутистов – то, что кажется нам слабостью (буквальное понимание

и одержимость одним интересом, например) может быть преимуществом на рынке труда (прямолинейность, внимание к деталям)»³.

Эффективность модели демонстрируют масштабы деятельности компании: в настоящий момент она представлена в 12 странах мира (Дания, США, Австрия, Германия, Польша, Ирландия, Швейцария, Испания, Великобритания, Канада, Норвегия, Исландия). Компания работает с большим числом телекоммуникационных, IT и фармацевтических компаний, в число которых входят, в частности, Microsoft, SAP, TDC, Lundbeck, CAI и другие. Глобальная цель компании Specialisterne – обеспечение работой всех взрослых аутистов в мире, способных выполнять функции консультантов. Компания планирует создать 1 млн рабочих мест в мире, и, судя по темпам ее развития, эта цель вполне достижима.

Вслед за Specialisterne создаются и другие консалтинговые компании, принимающие на работу взрослых аутистов и работающие по моделям, схожим с технологией Specialisterne. Примером, в частности, является немецкая компания Аутиком (Autocom), созданная Дирком Мюллером-Ремусом (Dirk Müller-Remus) в Берлине в 2013 году. Компания специализируется на тестировании программного обеспечения. В настоящий момент офисы компании открыты уже в 7 крупных немецких городах.

Для обеспечения устойчивости проекта компания Specialisterne использует различные источники финансирования: доходы от оказания консалтинговых услуг, средства пожертвований и гранты, спонсорские средства. Помимо коммерческих подразделений в состав группы Specialisterne входит некоммерческая организация Фонд Специалистов (Specialist People Foundation), которая проводит большую работу по изменению отношения в обществе к аутистам, по взаимодействию с крупными компаниями с целью создания специализированных рабочих мест.

Hot Bread Kitchen (Хлеб прямо из печи), США⁴

Hot Bread Kitchen – американская организация, оказывающая поддержку женщинам – иммигрантам из низкодоходных слоев населения.

Компания обеспечивает их трудоустройство, а также реализует специальные образовательные программы, включающие курсы английского языка и компьютерной грамотности, профессиональное образование в области хлебопечения и управления организациями общественного питания. Компания также имеет инкубационную программу для тех, кто хочет открыть собственную пекарню. Участникам доступны льготные условия аренды оборудованных и сертифицированных помещений, менторская и другие виды поддержки.

Основной бизнес компании – производство и продажа хлеба. Пекарни являются как основным источником финансирования социально-значимых программ компании, так и местом трудоустройства их участниц, обеспечивая им определенный уровень дохода и возможность применить на практике полученные в рамках обучения знания о производственных технологиях хлебопечения. Помимо дохода от продажи хлеба финансирование программ поддержки осуществляется за счет привлекаемых организацией средств пожертвований.

³ Gareth Cook, The Autism Advantage / New York Times, 29.11.2012. В русском переводе статья опубликована <http://outfund.ru/kompaniya-v-kotoroj-autizm-preimushhestvo/> (перевод – Е. Морозова).

⁴ Информация об организации - <http://hotbreadkitchen.org>

Необходимо отметить, что найм женщин-иммигранток – это не просто социальная ответственность компании, это еще и ее конкурентное преимущество. Принимая на работу женщин – хранителей народных рецептов хлеба, пекарня получает возможность постоянно расширять свой ассортимент, предлагая своим покупателям уникальные виды хлеба из разных стран мира. При этом, знакомя жителей Нью-Йорка с кулинарными традициями других народов мира, деятельность компании вносит вклад в развитие толерантности по отношению к иммигрантам.

В настоящий момент Hot Bread Kitchen открыла уже около 20 пекарен в различных районах Нью-Йорка. Помимо продажи продукции компании непосредственно в пекарнях сети, распространение хлеба осуществляется через розничные сети, интернет-магазин, рыночные палатки.

Кива Микрофинанс⁵ (www.kiva.org), США

Кива Микрофинанс – некоммерческая организация, обеспечивающая привлечение частных средств на условиях краудинвестинга для поддержки предпринимателей и студентов через интернет-платформу Kiva.org.

Kiva была создана в 2005 году Мэтом Фланнери (Matt Flannery) и Джессикой Джэкли (Jessica Jackley). Первоначально интерес к микрофинансированию у них возник после посещения лекции Махаммада Юнуса, создателя первой в мире микрофинансировой организации - Грамин Банка.

Необходимость инструментов микрофинансирования для предпринимателей, особенно в развивающихся странах, подтвердил и их личный опыт работы в странах Африки. По возвращении в Америку они запустили пилотный проект по краудинвестингу – сбору средств у частных инвесторов для предоставления займов. Приоритетами организации являются люди, в наибольшей степени испытывающие потребность в первоначальном капитале и имеющие ограниченные возможности по привлечению банковских кредитов, а именно - предприниматели (прежде всего предприниматели – женщины) и студенты. Соответственно, собранные через платформу деньги могут быть направлены на реализацию предпринимательских проектов или на оплату обучения.

Важной особенностью платформы является то, что средства частных инвесторов собираются не в виде пожертвований, а виде беспроцентных займов, которые после возврата средств заемщиком по желанию инвестора могут быть ему возвращены на счет в системе PayPal, направлены на развитие платформы или реинвестированы в другие проекты.

Организация имеет две модели работы - Kiva.org и KivaZip.org.

Kiva.org – первоначально созданная модель, которая предусматривает взаимодействие с заемщиками через партнерские микрофинансовые организации, называемые полевыми партнерами (Field Partners). Партнеры проводят отбор заемщиков, проверку их кредитоспособности и адекватности проекта, размещение о них информации на платформе Kiva.org, обслуживание займов.

Kiva.org предоставляет партнерам средства для выдачи займов на безвозмездной основе. Партнеры же предоставляют займы конечным получателям на своих обычных условиях – в виде процентных займов, при этом стоимость займа в среднем составляет около 30% годовых. Таким образом, в данном случае Кива дофинансирует

⁵ Информация об организации – www.kiva.org

действующие в странах микрофинансовые организации, повышая возможности для получения займов, но не снижая их стоимости.

Данная модель в настоящий момент работает в 70 странах мира. За время реализации проекта число заемщиков составило 1,3 млн человек, объем выданных займов достиг 622 млн долларов США. Данная модель характеризуется высоким процентом возврата выданных займов – 98%. На платформе в настоящий момент зарегистрировано более 1 млн частных инвесторов – людей, предоставляющих займы, что позволяет ежедневно привлекать более 300 тыс. долларов США.

Для снижения стоимости займов для целевых групп проекта Кива Микрофинанс в 2011 году запустила вторую модель работы - KivaZip.org, которая предусматривает прямое взаимодействие между заемщиком и инвестором без участия микрофинансовых организаций. Это позволяет целевым аудиториям проекта привлекать беспроцентные займы, но снижает процент возврата займов, который в случае этой модели составляет около 86%. В настоящий момент данная модель реализуется в пилотном режиме только в двух странах мира – США и Кении, объем выданных займов с начала реализации проекта составил около 3 млн долларов США.

Необходимо отметить продуманную систему финансирования организации в целом. С целью снижения стоимости займов для целевых аудиторий проекта Кива не берет процент с заемщиков и финансируется за счет пожертвований от частных лиц, корпораций и институтов развития. Кроме того, организация использует бесплатные услуги различных сервисных организаций для обеспечения своей деятельности. В частности, система интернет-коммерции PayPal осуществляет платежи в интересах заемщиков Kiva на безвозмездной основе. При этом для обеспечения устойчивости проекта процедура пользования платформой для частных инвесторов в обязательном порядке включает перечисление пожертвования на администрирование займов и развитие организации: дополнительно к средствам займа инвестор обязан дополнительно перечислить Киве 15% от суммы займа.

Dialogue in the Dark (Диалог в темноте), Германия⁶

Организация «Dialogue in the Dark» содействует социальной интеграции маргинальных групп населения через повышение осведомленности и формирования толерантности по отношению к «инаковости» в среде широкой общественности. Основная целевая аудитория компании – незрячие и слабовидящие люди.

Проект запущен в 1988 году немецким журналистом Андреасом Хайнеке (Andreas Heinecke). Идея создания компании появилась во время его работы на радио. Ему поручили реализацию программу реабилитации для коллеги-журналиста, потерявшего зрение в результате несчастного случая. Этот опыт позволил Андреасу увидеть особые способности незрячих людей и задуматься о том, как выйти за рамки разделяющих зрячих и незрячих людей условностей.

Основной вид деятельности организации – проведение экскурсий и бизнес-тренингов в специально оборудованном, абсолютно тёмном помещении, где посетители и участники учатся взаимодействию друг с другом и пространством, полагаясь на все остальные органы чувств, кроме зрения.

⁶ <http://www.dialogue-in-the-dark.ru>

Как и в случае с компанией Specialisterne, проект «Диалог в темноте» предлагает рынку уникальные услуги, решающие актуальные для заказчиков задачи по развитию навыков коммуникации и управления людьми, командного взаимодействия. При этом проект создает высокооплачиваемые рабочие места для людей с инвалидностью, помогает выявлять их потенциал, вселяя и укрепляя в них чувство собственного достоинства.

С момента запуска проекта выставки и бизнес-тренинги «Диалога в темноте» были представлены более чем в 130 городах и 30 странах Северной и Южной Америки, Европы, Азии и Ближнего Востока. Более 7 миллионов посетителей ознакомились с «Диалогом в темноте», а тысячи незрячих людей получили работу гидов и тренеров. С 2012 года проект реализуется и в России.

Если провести анализ представленных в этом обзоре международных примеров социально-предпринимательских проектов, то можно заметить их общие черты, которые выделяют их из большого числа проектов в социальной сфере.

Ориентация на работу с четко определенной целевой аудиторией. При этом проекты не просто предоставляют какие-либо отдельные сервисы или финансовую поддержку, они позволяют представителям своей аудитории кардинально изменить свою жизнь к лучшему: изменить образ жизни, получить хорошо оплачиваемую работу или запустить собственный бизнес. При этом в качестве целевой аудитории выбраны широкие группы людей, которые самостоятельно с этими задачами справиться не могут: бывшие заключенные, алкоголе и наркозависимые, инвалиды, женщины – иммигранты.

Казалось бы, что из этой концепции выбивается проект Kiva.org, однако не нужно забывать, что основными территориями реализации проекта являются слабо развитые страны, в которых для предпринимателей и студентов доступ к финансовым ресурсам из других источников практически закрыт. Для них деятельность Kiva по сути является единственным шансом реализовать свой проект. При этом Kiva не занимается благотворительностью: деньги выдаются в виде займов, чтобы создать стимулы у заемщиков для ответственного отношения к собственному проекту.

Предложение рынку востребованного продукта или услуги

Проекты социальных предпринимателей имеют хорошо проработанную бизнес-составляющую: их финансовая устойчивость обеспечивается предложением рынку востребованных товаров и услуг высокого качества. При этом средства пожертвований, государственные гранты и спонсорские средства являются дополнительными источниками дохода, не являясь определяющими для достижения целей проектов.

У рассматриваемых проектов наблюдается две основные стратегии. Первая – предложение рынку уникальных товаров и услуг, основанных на сильных сторонах целевой аудитории, с которой они работают. Вторая – это работа в высоко конкурентных сегментах рынка, но предложение услуг исключительно высокого качества в результате созданных внутри организации стандартов обслуживания.

Примерами применения первой стратегии являются проекты Hot Bread Kitchen, Specialisterne, Диалог в темноте и Кива Микрофинанс.

Hot Bread Kitchen предлагает жителям Нью-Йорка вкусный и свежий хлеб по уникальным рецептам, которые получает от участников своих программ – женщин –

иммигранток. Особой популярностью среди покупателей сети пользуется сувенирный набор образцов различных видов хлеба из разных частей мира, который используется в качестве нестандартного подарка.

Основным продуктом компании Specialisterne являются услуги по тестированию и контролю качества продукции, востребованные телекоммуникационными, фармацевтическими и IT компаниями. Уникальность услуг построена на особых способностях аутистов безошибочно выполнять рутинные операции, фотографическая память, внимание к деталям и другие, которыми не обладают люди, не принадлежащие к целевой аудитории проекта. Аналогичная история с проектом «Диалог в темноте», который используя способности незрячих людей взаимодействовать с другими людьми без визуального контакта, предлагает корпорациям и частным клиентам эффективные тренинги по развитию коммуникативных способностей.

Проекты Кивы Микрофинанс «продают» возможность для широкого круга людей с минимальным риском для себя попробовать себя в качестве инвестора. Всего за 3,75 долларов США, выплаченные в виде пожертвования данной организации (15% от суммы займа в размере 25 долларов), Кива позволяет человеку стать инвестором конкретного предпринимательского проекта, наблюдать за его развитием и возвратом собственного займа. Не последнюю роль в успехе модели работы Кива играет и то, что основные заемщики на платформе – люди из слаборазвитых стран, чьи трогательные истории о необходимости приобретения продуктов для развития собственного магазина или покупки швейной машинки для открытия ателье, являются дополнительным стимулом для предоставления им финансирования.

Вторая стратегия избрана организацией Деленси Стрит, которая не предлагает каких-либо уникальных услуг. Все принадлежащие ей бизнесы достаточно стандартны: кафе, рестораны, транспортные компании, рекламные агентства и другие. Это связано с тем, что бизнесы организации являются одновременно и стажировочными площадками для участников реабилитационной программы. При этом задача программы – обучить своих резидентов наиболее распространенным и востребованным профессиям, которые им позволят по завершению программы легко найти работу и обеспечить себе достойный уровень жизни. При этом успех в конкурентной борьбе с другими аналогичными бизнесами достигается в результате четких стандартов работы каждого предприятия, обеспечивающих высокое качество обслуживания клиентов.

Как видно из вышеперечисленного, социальная значимость данных проектов не является основным аргументом в пользу покупки товаров и услуг этих организаций, но дополнительным преимуществом. Обедая в ресторане Деленси Стрит вы платите не только за свой обед, но и за свое спокойствие, поскольку знаете, что участники реабилитационной программы с высокой долей вероятности не вернуться к преступному прошлому. Покупая хлеб в Hot Bread Kitchen, вы не только удовлетворяете свою потребность в хлебе или знакомитесь с кулинарными традициями других народов, но и вносите вклад в проблему безработицы среди иммигрантов, снижаете нагрузку на государственный бюджет от выплаты пособий по безработице.

Технологичность проектов

Еще одной важной характеристикой данных проектов является их технологичность. В основе проектов всегда лежат отработанные технологии работы с целевыми аудиториями, которые позволяют использовать их сильные стороны для производства

конкурентных товаров и услуг и нивелировать влияние их слабых сторон, наличие которых отличает данные целевые аудитории от обычных людей.

Для подтверждения данного тезиса вернемся к рассматриваемым примерам.

Основу технологии Деленси Стрит составляет концепция «Каждый учит каждого», которая предусматривает возрастание личной ответственности у участников по мере прохождения ими этапов реабилитации и система менторства над другими участниками. Также неотъемлемой частью технологии данной реабилитационной программы является обучение профессиям на базе реально работающих бизнесов, все функции в которых выполняются исключительно резидентами коммуны.

Основной концепции Hot Bread Kitchen является совмещение работы и учебы в рамках производственных процессов пекарни. Участвуя в программе, женщины – иммигрантки получают стабильный заработок и возможность профессионального роста и повышения своей конкурентоспособности на рынке труда. Образовательная программа проекта включает курсы, которые «дотягивают» ее участниц до требуемого на рынке уровня квалификации, в том числе курсы английского языка, компьютерной грамотности, а также знание производственных технологий хлебопечения.

Концепция работы с консультантами – аутистами Specialisterne, как мы уже обсуждали, включает:

- тщательный отбор кандидатов, которых занимает до 6 месяцев в специально созданной для этого школе,
- наличие у каждого консультанта- аутиста персонального коучера, который помогает ему социализироваться и снижает вероятность конфликтов с рабочим коллективом компании – заказчика;
- специальная подготовка рабочих пространств для консультантов и работа с представителями рабочих коллективов компаний – заказчиков по обучению их навыкам взаимодействия с аутистами.

Это позволяет максимально эффективно использовать особые способности аутистов, востребованные в работе консультантов, при этом нивелировать негативное влияние их ограниченной возможности взаимодействовать с обычными людьми, выбирать правильные поведенческие модели, адаптироваться в рабочем коллективе.

Наличие продуманной концепции работы с целевыми аудиториями, основанной на знании ее сильных и слабых сторон, позволяют не только разработать продаваемый продукт, но и обеспечить эффективное достижение целей проектов.

Масштабность деятельности

Социальные предприниматели амбициозны: они ставят своей задачей решать социальные проблемы общества в целом, а не просто улучшить жизнь нескольких людей. «Социальные предприниматели — это лица, которые предлагают инновационные решения наиболее актуальных проблем общества, они амбициозны и настойчивы, поднимают важные социальные вопросы и предлагают новые идеи, ведущие к масштабным изменениям»⁷. Так говорит Ашока (Ashoka) – международная организация, поддерживающая социальных предпринимателей.

⁷ www.ashoka.org/social_entrepreneur

И амбициозность социальных предпринимателей очень четко прослеживается во всех приведенных нами примерах. Например, цель Specialisterne – создание 1 млн рабочих мест во всем мире для аутистов. Именно столько людей во всем мире, страдающих аутизмом, по их оценкам, способно эффективно выполнять функции консультантов. И на настоящий момент подразделения компании уже работают в 12 странах мира, открывая новые возможности для представителей их целевой аудитории. В проекте участвуют крупнейшие компании – заказчики консалтинговых услуг, такие как Microsoft, SAP и другие. Кива Микрофинанс за 10 лет своего существования помогла реализовать свои проекты около полутора миллионам человек. Деленси Стрит помогла стать достойными членами общества около 20 тыс. человек из числа людей с продолжительными сроками различных злоупотреблений и опытом преступной деятельности.

Безусловно, масштабность деятельности организации зависит от личных амбиций ее лидеров. Однако не последнюю роль здесь играет и технологичность бизнеса, которая позволяет расширять масштабы деятельности, перенося ее на другие территории и вовлекая большее число представителей целевых аудиторий. При этом наличие четко отработанной технологии позволяет передавать ее другим социальным предпринимателям, желающим присоединиться к решению данной социальной проблемы. Последние вносят свои изменения в технологию, подстраивая ее под свое представление об эффективном бизнесе и оптимальных условиях для решения социальной проблемы, но, как показывает практика, базовая технология сохраняется. Это четко видно, например, из деятельности организации TROSA – последователе Деленси Стрит или компании Autocom - немецком аналоге Specialisterne.

Работа не только с целевой аудиторией, но и обществом в целом. Повышение толерантности к особенностям целевых аудиторий, привлечение внимания к их проблемам.

Проблемы целевых аудиторий, как правило, имеют два аспекта: 1) слабости непосредственно самой целевой аудитории; 2) негативное отношение к ней общества, неумение обычных людей взаимодействовать с людьми, в значительной степени отклоняющихся от общепринятых стандартов по состоянию здоровья или поведения. В этой ситуации социально-предпринимательских проект должен не только компенсировать слабые стороны социально-незащищенных групп, но и работать над изменением отношения к ним со стороны других людей.

Именно поэтому социальными предпринимателями проводится большая работа по повышению толерантности в обществе (как в отдельных местных сообществах, где реализуется конкретный проект, так и общества в целом). Помимо активного продвижения этих идей лидерами проектов через участие в различных мероприятиях, специальных информационных кампаний и т.п., инструментом достижения этой цели являются и сами проекты, в технологии которых заложены механизмы «знакомства» общества с их целевыми аудиториями, позволяющие людям по-другому взглянуть на их «инаковость», увидеть не только их слабости, но и сильные стороны.

Например, когда создавалась первая коммуна Деленси Стрит в Сан Франциско отношение к нем жителей окрестных районов было резко негативно. Люди справедливо опасались, что это станет притоном для преступников, источником опасности и беспорядков. Однако установление в коммуне трех базовых принципов «Никакого насилия или угроз, никакого алкоголя и наркотиков» и жесткий контроль за их

соблюдением, а также разработанная программа социализации участников программы привели к тому, что местные жители стали положительно относиться к ее соседству. Не последнюю роль в этом сыграли и бизнесы организации, которые стали своеобразным местом встречи резидентов коммуны и окрестных жителей: кафе, рестораны, столовые, сервисы для инвалидов, рекламные компании, продажа новогодних елок положили начало коммуникации между участниками программы и представителями местных сообществ, представляя их друг с другом уже в новом качестве: как партнеров, а не врагов.

В проекте Specialisterne повышение толерантности по отношению к аутистам обеспечивается через комплексную систему работы команды проекта с менеджерами и сотрудниками компаний – заказчиков консалтинговых услуг, в рамках которых их знакомят с особенностями поведенческих реакций аутистов на внешние раздражители, рассказывают о необходимой для них организации рабочего пространства и т.п. Не последнюю роль в этом играет и личный опыт взаимодействия конкретных людей с консультантами - аутистами, признание их превосходства в выполнении определенных задач, недоступных обычным людям.

Примерно на этом же принципе построен и проект Диалог в темноте, в рамках которого участники тренингов ставятся в условия, в которых их проводниками в мир не визуальной коммуникации становятся незрячие люди. Они не только приобретают новые навыки и оценивают недостатки своих обычных поведенческих моделей, но и знакомятся с сильными сторонами незрячих людей, начинают общаться с ними на равных, отбросив предрассудки.

Использование различных организационно-правовых форм и источников финансирования

Социальные предприниматели рассматривают источники финансирования и организационно-правовые формы как инструменты, стараясь использовать максимум доступных ресурсов для достижения целей своей деятельности.

В отсутствие законодательно установленных организационно-правовых форм для социальных предпринимателей, позволяющих учитывать все особенности их деятельности, проекты вынуждены регистрировать несколько юридических лиц. Часть в форме коммерческих, а часть – некоммерческих организаций. Например, вслед за коммерческой организацией Specialisterne – поставщика консалтинговых услуг, был зарегистрирован Фонд Специалистов (Specialist People Foundation), ответственной за просветительскую деятельность в проекте. Деленси Стрит зарегистрирована как некоммерческая организация, но учрежденные ее бизнесы, являющиеся также стажировочными площадками для резидентов, - коммерческие организации. В состав проекта также входит и финансовая организация, позволяющая выпускникам программы аккумулировать заработанные вне коммуны средства.

Необходимо отметить, что в последнее время в законодательство отдельных стран начинают вводиться новые организационно-правовые формы, учитывающие особенности социальных предприятий. Основными особенностями этих форм является возможность использования коммерческих и некоммерческих источников финансирования своей деятельности, а также более высокие стандарты в области корпоративного целеполагания, прозрачности и подотчетности. Таким образом специальные организационно-правовые формы являются своеобразным знаком качества организации, ее ориентации на социально-ответственную политику. Это, как правило,

что дает социальным предприятиям дополнительные преимущества в переговорах с инвесторами и партнерами, но не всегда обеспечивает решение задачи операционной эффективности.

Что касается источников финансирования, то, как правило, социально-предпринимательские проекты финансируют как за счет коммерческой деятельности, так за счет средств пожертвования, государственного финансирования и спонсорских средств. При этом доходы непосредственно от коммерческой деятельности преобладают над другими источниками. Например, компания TROSA на 90% финансируется от доходов созданных ей бизнесов, и только 10% - это государственные гранты и средства пожертвований. Такая структура доходов обеспечивает финансовую устойчивость и долгосрочность проектов. Несмотря на то, что формально деятельность Кива Микрофинанс в значительной степени финансируется за счет личных пожертвований, однако реально это не пожертвования, а плата за предоставление интернет-платформой возможности инвестировать в проект.

Таким образом, из всего многообразия предпринимательских проектов с социальными и/или экологическим эффектами мы предлагаем относить к социальному предпринимательству проекты, которые направлены на развитие и долгосрочные позитивные изменения в жизни отдельных категорий групп населения или местных сообществ. При этом проекты должны характеризоваться проработанностью бизнес-модели, технологичностью и потенциалом к масштабированию деятельности. При этом не имеют значения используемые ими источники финансирования или организационно-правовые формы, которые являются лишь инструментами для достижения целей организации.

Именно на появление таких проектов ориентирована наша технология акселерационной программы «Социальные инновации».