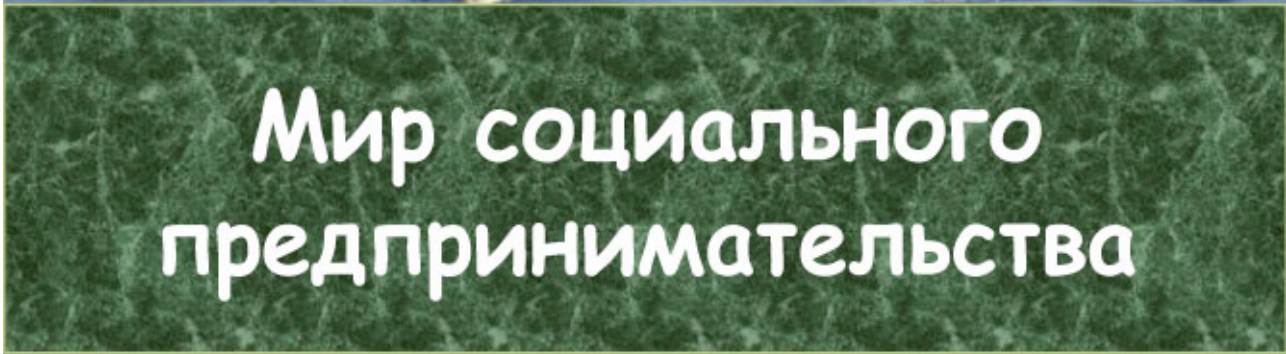




№6, 2016



Мир социального предпринимательства



В НОМЕРЕ:

*Время масштабирования социальных инноваций и
международный опыт франшизы*

*Социальное предпринимательство в России.
мировой рейтинг и внутренние проблемы*

*Новости российского
социального предпринимательства*

*Кейсы социальных инноваций: управление водными
ресурсами*



Центр социального предпринимательства
и
социальных инноваций
НИУ ВШЭ

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ БЮЛЛЕТЕНЬ «МИР СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

№6

Наш бюллетень предназначен для тех, кто интересуется темой социального предпринимательства и что-то о нем уже знает. В то же время в России по-прежнему недостает информации о моделях и опыте социального предпринимательства в России и в мире. По нашему мнению, это - одно из «узких мест» его развития, на преодоление которого направлена наша работа. Мы стараемся сочетать материалы широкого практического назначения с более специализированными и ориентированными на профессионалов. Наш бюллетень - не заказной проект, а добрая воля коллектива Центра. Мы будем рады вашим комментариям и предложениям!

Сегодня в номере:

Аналитика современных процессов:

А.Московская Время масштабирования и тиражирования социальных инноваций и международный опыт франшизы – стр. 3

Ю.Парфенова Социальное предпринимательство в России: мировой рейтинг и внутренние проблемы – стр. 9

Новости социального предпринимательства – стр. 14

Кейсы социальных инноваций: управление водными ресурсами – стр. 15

Ответственный редактор: Артем Берендяев

Наша редколлегия



***Александра
Московская***

***Артем
Берендяев***

***Юлия
Парфенова***

О центре: Центр социального предпринимательства и социальных инноваций – структурное подразделение НИУ «Высшая школа экономики», существует с 2011 года. ЦСП специализируется на исследованиях, обучении и консалтинге в области социального предпринимательства, социальных инноваций, социальной ответственности бизнеса, коммерциализации социальных проектов и их оценке.

Мы одними из первых начали заниматься социальным предпринимательством в России. Фактически исследовательская группа стала формироваться в 2006 году, с проекта SocPolitika.ru. Именно тогда, еще до того, как государством была признана особая роль социально-ориентированных НКО, мы создали площадку для взаимодействия некоммерческих организаций, оказывающих социальные услуги, и экспертов в области социальной политики (при поддержке Программы «Диалог» IREX). С 2008 года мы занимаемся экспертизой проектов, поданных на конкурс социального предпринимательства Фонда региональных социальных программ «Наше будущее», АСИ и других организаций. В 2011 году мы сделали первую на русском языке монографию о социальном предпринимательстве «Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования» (Издательство НИУ ВШЭ, 2011), в которой собрали истории 15 российских и международных социальных предприятий.

Наши сотрудники являются членами Международной научной сети исследователей социальных предприятий EMES.net, глобальной Ассоциации исследований некоммерческих организаций и волонтерства ARNOVA, Ассоциации политических наук Среднего Запада MPSA, Международной и Европейской социологических ассоциаций ISA и ESA, Российского общества социологов. Руководитель центра А.Московская была одним из первых лауреатов премии «Импульс добра» Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» за лидерство в продвижении социального предпринимательства в России.

Контакты:

e-mail: socentr@hse.ru

сайт: <http://socentr.hse.ru>

Fb: <https://www.facebook.com/Soc.Entrepreneurship>

Время масштабирования и тиражирования социальных инноваций и международный опыт франшизы

А.Московская
Центр социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ ВШЭ

1. Социальные инновации

В экономической науке под предпринимательством понимается не всякая прибыльная деятельность, но деятельность, связанная с творческим изменением - рынков, продуктов, технологий, организаций, т.е. инновациями. Именно творческие способности предпринимательства, направленные на решение социальных проблем легли в основу социального предпринимательства¹.

Что значит «решение социальных проблем»? - Предложение новых решений в области удовлетворения социальных нужд, уменьшения остроты таких нежелательных явлений социальной жизни, как бедность, инвалидность, социальная исключенность, безработица, наркомания, сиротство и многих других, улучшение способов оказания социальных услуг в направлении повышения их качества и/или доступности. Полный список социальных проблем, на которые направлены социальные инновации, зависит от сложившихся в обществе представлений о «социальных» проблемах, возможностях заявления о них «снизу», уровне общественной терпимости или нетерпимости к ним, формальных и неформальных способах фиксации. При всех различиях в характере проблем и способах решения принято считать, что социальные инновации в отличие от инноваций вообще являются социальными как по целям, так и по механизмам достижения.

По поводу «социальности» тех или иных решений есть опасность спекуляций в связи с широтой понятия социального и его использованием в разных контекстах. Несомненно, социальное назначение есть у любого бизнеса, но в социальном предпринимательстве и социальных инновациях мы говорим о каких-то специфических чертах, которые важно «не заболтать». Международные эксперты, которые занимаются выработкой критериев для их выявления, обращают внимание на 3 важных аспекта «социальности», которые позволяют выявлять социальные инновации, определять их масштаб и оценивать потенциальные результаты социального предпринимательства:

- 1) социальное как то, что преодолевает «провалы рынка» для конкретных социальных групп: соответствует социальным нуждам, которые не удовлетворяются обычным рыночным способом, как и сложившимися социальными институтами (например, государством), и ориентировано на уязвимые слои общества
- 2) социальное как то, что ориентировано на общество в целом: отвечает на угрозы и проблемы, с которыми сталкивается общество в целом, например, проблемы экологии; здесь границы экономического и социального трудно различимы и не

¹ Хотя инновации в социальном предпринимательстве необязательно совпадают с социальными инновациями, т.к. могут иметь инструментально-технический характер (например, внедрение нового программного продукта), а определения социальных инноваций являются предметом сложных академических дискуссий, для простоты будем считать все инновации социального предпринимательства социальными инновациями.

противопоставляются друг другу, как в первом случае, а желательное инновационное решение предполагает совмещение социального и экономического изменения

3) социальное как системное: предполагает изменение связей между общественными явлениями, реструктуризацию определенных общественных институтов и практик в направлении более справедливого участия граждан в их производстве и использовании результатов (Franz et al., 2012).

Как оценивать новизну социального решения? – Оно должно отвечать социальным нуждам и делать это более эффективным способом, т.е. снижать социальные и/или экономические затраты на производство блага и повышать социальный результат.

Социальные результаты разнокачественных проектов подчас сложно оценивать и сравнивать. Поэтому при оценке социально-предпринимательских проектов фонды по всему миру используют среди критериев не только способность решения изменить положение людей, с которыми социальное предприятие работает непосредственно, но и потенциал его распространения – возможности вовлечения новых участников, масштабирования и тиражирования. Одна из широко дискутируемых, но не единственная форма такого тиражирования – социальная франшиза.

2. Оценка результативности и социальная франшиза

Ключевой вопрос в определении потенциала масштабирования и тиражирования социальных инноваций состоит в определении того, *что именно* тиражировать, и когда можно говорить о том, что организация созрела для франшизы? Это не праздный вопрос. С одной стороны, франшиза позволяет четко закрепить инновационную составляющую предлагаемого решения. С другой стороны – на стадии распространения франшизы речь идет о количественном воспроизводстве некоторой модели социальной инновации, а значит – все ее качественные составляющие должны быть к этому моменту окончательно отработаны, стандартизированы и описаны. К отработке среди прочего относится преодоление возможных проблем репликации, включая риски изменения условий, субъективные отличия новой команды от команды разработчиков, различия в клиентской базе, оценку влияния других условия, в которых достигается и не достигается положительный результат и пр.

Если обратиться к международному опыту лидеров социального предпринимательства в разных странах, франшизы в этой среде – не очень распространенный феномен. Для этого есть ряд причин. Во-первых, не секрет, что в социальных предприятиях многое зависит от уникального сочетания ресурсов и опыта отдельных личностей, а также от их настойчивости в разрушении стереотипов и готовности решать неразрешимые задачи. Без подобной самоотверженности в более равнодушных или менее опытных руках модель может развалиться. Во-вторых, для того, чтобы превратить свое начинание в модель, подлежащую тиражированию, нужно время, а социальное предпринимательство в целом – достаточно молодая сфера деятельности, и предприятий, имеющих многолетний опыт отработки инновационной практики, не так уж много. В-третьих, сама сфера социального предпринимательства, где социальная миссия является основным драйвером деятельности, не всегда согласуется с коммерческим принципом франшизы, которая нацелена на получение дохода от тиражирования. Именно поэтому в историях лучших социальных предприятий, например, лауреатов глобальной организации «Ашока», созданию франшизы предшествуют неоднократные просьбы предоставить такую возможность со стороны потенциальных распространителей практики (будущих франчайзи), что косвенно свидетельствует о зрелости проекта. Кроме того, мысль о франшизе приходит к социальному предпринимателю чаще тогда, когда такие просьбы приходят из других стран и вопрос о корректном воспроизводстве новой практики стоит более остро. В-четвертых, франшиза – не единственный способ распространения и тиражирования инноваций в социальном предпринимательстве. В конечном счете ответ на вопрос,

является ли социальная франшиза удобной формой распространения опыта социальных предприятий, во многом зависит от институциональных условий конкретной страны, в т.ч. для развития социального предпринимательства в целом, поэтому сосредоточимся на более универсальных условиях социальных инноваций, при которых тот или иной способ распространения нового опыта оказывается наиболее уместным.

3. Эволюция инноваций: зависимость способа распространения практики от стадии инновации

При всей специфике разработка социальных инноваций проходит в целом те же этапы, что и инновации в целом. При этом, по словам Дж. Малгана, инновационное решение не приходит разом, является результатом многих проб и экспериментов, которые только в ретроспективе выглядят спланированными и логически связанными. Малган даже приводит в связи с этим парадоксальные слова С.Беккета о том, что именно ошибки могут приводить к нахождению верного и точного решения: «Попробуйте еще раз, ошибитесь еще раз, ошибитесь еще лучше». Из теории предпринимательской эффектуации мы так же знаем, что успешные организации приходят к успеху не на основании заранее и окончательно разработанной стратегии, а в ходе движения навстречу открывающимся возможностям и освобождения от первоначальных иллюзий или недостатка опыта, которого всегда недостаточно в новом деле.

Первый этап развития инновации – формулирование идеи, отвечающей социальным нуждам, и разработка потенциального решения, основанного на выявлении возможностей.

Второй этап – развитие идеи, ее прототипирование и пилотирование, которое может быть сопряжено с возвратом на первый этап, коррекцией идеи и всего замысла. Наличие первых продаж или первых клиентов еще не свидетельствует об окончательной кристаллизации инновации. Мы имеем дело здесь еще с новшеством, т.е. предложением нового, а не инновацией как изменением. Нетрудно заметить, что многие социальные предприниматели в России, ставшие победителями тех или иных конкурсов, находятся именно на этой стадии эмпирической проверки идеи, т.е. на стадии прототипирования/пилотирования: маленькое предприятие, небольшой круг клиентов, перебор вариантов для приспособления к работе на постоянной основе (Mulgan 2007).

Третий этап – рост и масштабирование. На этом этапе происходит новая переоценка замысла. То, что было несущественно или проходило неформально в условиях расширения масштаба обнаруживает новые свойства. Даже если развитие масштаба происходит в рамках одной и той же организации, рост предполагает передачу опыта другим. Приход новых сотрудников, распространение информации о себе для расширения клиентской и партнерской базы ставят задачу адекватного описания основных элементов работы. На этом этапе может возникнуть идея франшизы.

В случае социального предпринимательства формулирование основных условий и элементов работы – весьма непростая задача. Во-первых – потому что оно обычно имеет дело с услугами, а в услугах производство и потребление совпадают во времени. Поэтому элементы услуги не являются четкими и зримыми и варьируют от человека к человеку. Во-вторых, на маленьких объемах многое происходит неформально, различные функции не расчленены, отсутствуют стандарты услуги, более того – в них может не быть необходимости, т.к. при изменчивости спроса неформальность обеспечивает гибкость и экономию затрат. В-третьих, новизна и социальный эффект основываются здесь на комбинации факторов, на том, как в целом реализуется замысел, а не на изобретении одной осязаемой детали. Именно поэтому при небольших объемах производства то, в чем состоит новизна предприятия, может быть неотчетливо видно даже самому социальному предпринимателю. Интервью, которые мы проводили с

социальными предпринимателями в конце прошлого года, показали, что у многих вопрос об инновациях вызывает затруднения. В ряде случаев, где инновационность предприятия не вызывала у нас сомнений, социальные предприниматели говорили, что инноваций у них нет, или приводили в качестве примера технические частности, тогда как новизна модели работы организации в целом упускалась ими из виду. И наоборот, в случаях, где работа для внешнего наблюдателя не отличалась новизной, социальные предприниматели утверждали, что их предприятие – инновационное. Масштабирование в таких условиях позволяет выявить и осознать значение всех элементов услуги, но передача опыта по франшизе до того, как это произойдет – явно преждевременна.

Малган выделяет несколько качественных изменений, характерных для третьего этапа развития инноваций: (а) появляется необходимость во внешней фиксации условий работы и результата, (б) используются профессиональные сети для распространения информации, (в) производится большая или меньшая стандартизация услуги, (г) осуществляется техническая поддержка и консультации в случае ее воспроизводства другими. Только в результате этого создаются предпосылки для франшизы. Но чтобы это стало возможным, нужны еще и дополнительные условия среды, пишет Малган: в виде внешнего платежеспособного спроса – со стороны непосредственных клиентов, государственных агентств или благотворительных фондов, а также в виде внутреннего потенциала к росту, заключенного в готовности менеджмента, наличии собственных средств, лидерстве, участии в управлении со стороны стейкхолдеров (Mulgan 2007, p.24).

Четвертый этап – освоение нового знания и эволюция, на которой исходные идеи могут повернуться в новое русло и достаточно сильно видоизмениться. По словам Малгана, опыт может продемонстрировать непредусмотренные последствия и неожиданное применение исходной идеи. Его накопление в ходе реализации различных стадий инноваций показывает, что их правильнее интерпретировать «как процесс освоения нового знания и как способ заставить работать новые идеи, чем как процесс откровения, когда новая идея просто приходит в голову» (p.25). Именно на четвертом этапе происходит концентрации на основных принципах, составляющих суть инновации, которые могут быть переданы другим, а с другой – первоначальный фокус и сфера, в которой она возникла, могут серьезно измениться, в т.ч. уже без участия ее инициатора. У крупных компаний способность к усвоению нового знания выше, чем у мелких благодаря наличию ресурсов и специализированных отделов, в то же время мелкие организации компенсируют этот недостаток сетевым взаимодействием и обучением сотрудников. Возвращаясь к российскому контексту, нетрудно заметить, что ни масштаба, ни высокой плотности сетевых связей во многих сферах деятельности социальных предпринимателей у нас пока не хватает, соответственно – и механизмы распространения их опыта в этих сферах могут быть далеки от стандартизированных.

4. Социальная франшиза

Социальная франшиза предполагает использование метода коммерческого франчайзинга для репликации проверенных успешных инновационных моделей социальных услуг и социального предпринимательства в интересах повышения социального эффекта и расширения аудитории воздействия. Примерно такое определение дает «Руководство по созданию социальной франшизы», распространяемое Коалицией социальных предприятий Великобритании. Последняя – общенациональная организация, объединяющая социальных предпринимателей, региональные и общенациональные сети по и поддержке, государственные структуры и другие организации, заинтересованные в развитии социальных предприятий в этой стране, поэтому ее подход заслуживает доверия. Руководство признает, что франшиза – не единственная и не основная форма распространения инноваций в социальной сфере, спектр которого весьма широк – от открытого ресурса распространения до создания

филиалов в рамках единого собственника. Для франшизы характерно поддержание от умеренного до высокого уровня контроля организации – создателя нового решения над условиями воспроизводства своей модели (Рисунок 1).

Рисунок 1. Масштабирование социальных инноваций и стратегии репликации (слева направо от максимальной гибкости и открытости до максимального контроля)



Источник: Руководство по социальной франшизе, Великобритания, 2011

Важным условием распространения франшизы является высокий уровень стандартизации и профессиональной сложности услуги. Первое условие необходимо для того, чтобы услуга могла быть передана, а условия воспроизводства подлежали контролю. Второе условие необходимо для того, чтобы другие организации оказались заинтересованы в покупке франшизы, в противном случае заимствование потребует меньше усилий, может осуществляться неформально с большей или меньшей точностью, а регистрация правообладателя может не защитить разработку от непредусмотренных заимствований в связи со сложностью ее доказательства при наличии определенных формальных отличий.

Целью предоставления франшизы в случае социальных предприятий необязательно является коммерческий эффект, автор разработки может быть заинтересован в точном воспроизводстве замысла ради повышения эффекта и тратить немало сил на обучение и контроль качества воспроизводства своей разработки. Почему приходится говорить о коммерческой форме франчайзинга? – Прежде всего, потому, что данный организационный формат распространения инноваций разработан в коммерческом секторе и призван защитить права интеллектуальной собственности, а также соблюдение других условий, включенных в договор.

В Руководстве записано, что владелец франчайзинговой сети (франчайзер) вступает в соглашение с другим лицом или организацией (франчайзи) и предоставляет франчайзи разрешение на использование его системы, торговой марки и другой интеллектуальной собственности, а также право организовать аналогичный бизнес на определенной территории. При этом франчайзер обучает франчайзи всем условиям ведения бизнеса и обеспечивает консультационную и иную поддержку в течение срока договора. В свою очередь, франчайзи оплачивает первоначальный взнос и осуществляет текущие платежи. Предоставление франшизы во многом аналогично предоставлению лицензии, однако в первой у сторон гораздо больше обязательств и выше уровень контроля над репликацией со стороны франчайзера. В частности, эти отношения предполагают: 1) юридическое соглашение между сторонами, 2) определенную длительность отношений и обязательств, которые не ограничиваются разовым контактом при заключении договора, 3) осуществление бизнеса целиком, включая деятельность под указанным брэндом, а не использование его отдельных элементов, 4) осуществление бизнес-практики на оговоренной территории, 5) сбор текущих платежей в течение действия договора (Руководство по социальной франшизе, 2011).

Среди более гибких и менее строгих форм передачи опыта инноваций в социальном предпринимательстве важное место занимает партнерство, это – более гибкая и более свободная форма взаимоотношений создателя инноваций и потенциального репликанта (рис.1). Поскольку понятие партнерства широко употребляется и нередко в риторике теряет свою специфику, в Руководстве его формы конкретизированы. Так, взаимные обязательства варьируют от обмена информацией, ссылками друг на друга и неформальной поддержки до сложения ресурсов и общего использования результатов, формулирования общих долгосрочных целей и создания общей координационной структуры.

Возвращаясь к российскому опыту можно заметить, что партнерство с более высоким уровнем обязательств и частичной интеграцией ресурсов характерно для организаций, чье руководство и без этого объединено более плотными организационными, либо родственными связями. К таковым относится совместное присутствие среди учредителей организаций, наличие общего учредителя в лице более крупной организации, наличие общего финансового донора и пр. В личной беседе социальные предприниматели нередко говорят, что привыкли полагаться только на себя и не доверяют партнерству, если только речь не идет о финансовой поддержке со стороны другой организации или организационной подчиненности по факту существования. Во многом это объясняется наблюдаемым и в других сферах экономики низким уровнем доверия к другим игрокам на рынке. Подобная ситуация может подталкивать организации к отказу от поиска партнерства как наиболее сбалансированной формы передачи новых знаний и распространения инноваций к выбору между столь разными формами как полная открытость информации для всех и передачи прав на жестко контролируемых условиях, как франшиза.

Как уже отмечалось, для развития событий в направлении франшизы нужен спрос и стандартизация. Преждевременное масштабирование подобно преждевременным родам, и повышает риск неудачи всего начинания. Подстегивание стандартизации до того, как идея сформировалась и была проверена многократным повторением, может привести к утрате преобразующей силы инновации, ее распадению на видимые и формальные признаки, из которых не следует целое, обеспечившее результат на стадии апробации. Не следует забывать и то, что социальное предпринимательство возникает чаще в низкомаржинальной среде, что снижает заинтересованность потенциальных пользователей инновации в договоре франшизы, если из предполагаемой невысокой прибыли нужно будет вычесть еще и цену франшизы, а значит – будет подталкивать их к поиску других форм получения нововведения. В таких условиях стремление получить франшизу может быть связано с намерением в дальнейшем сделать проект более коммерчески привлекательным, изменив исходные условия франчайзера (см. четвертый этап развития инноваций по-Малгану), либо часть расходов должна взять на себя третья сторона, заинтересованная в распространении социальной инновации. Это может быть государство или фонд-посредник, в т.ч. в другом регионе или стране. Все эти варианты возможны и для российских социальных предпринимателей, главное – вырастить полноценные инновации.

Литература

- 1. Franz H.-W., Hochgerner J., Howaldt J. (2012) Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg**
- 2. Mulgan J. (2007) Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. The Young Foundation. Basingstoke Press**
- 3. Руководство по социальной франшизе: The Social Franchising Manual (2011) The Social Enterprise Coalition, London <http://www.socialenterprise.org.uk/>**

Социальное предпринимательство в России: мировой рейтинг и внутренние проблемы

В последнее время социально-ориентированная предпринимательская деятельность активно развивается в разных точках мира. Интерес к новому эффективному механизму решения социальных проблем только возрастает. Считается, что в России данный феномен существует недолго, и по мировым меркам, это явление довольно молодое, однако, уже сейчас можно судить о картине складывающегося социального предпринимательства.

Согласно данным международного агентства новостей Thomson Reuters Foundation (TRF), Россия заняла 31-е место в мировом рейтинге по развитию социального предпринимательства (рис. 1). Исследования проводилось в 2016 году совместно с Deutsche Bank, UnLtd и Global Social Entrepreneurship Network среди 45 крупнейших экономик мира. В каждой из стран были задействованы 20 экспертов в области социального предпринимательства: ученые, социальные предприниматели, инвесторы, политики. Их список отбирался с помощью UnLtd, также учитывались результаты Google-поиска самых известных социальных предприятий, а также наиболее активных в Twitter и других социальных сетях. Всего было опрошено 880 респондентов, из которых порядка половины идентифицировали себя как социальные предприниматели. В итоговую выборку для анализа вошли 528 респондентов из 44 стран.

Социальных предпринимателей в TRF определяют как *«людей, которые стремятся решить социальные проблемы с помощью предпринимательского подхода»*². При составлении итогового рейтинга учитывалось 12 вопросов, касающихся правовой, экономической, регулятивной и культурной среды. Для ответов на вопросы использовалась шкала Лайкерта. Шкала измерения формировалась от 1 до 100, где высший балл соответствует более благоприятным условиям.

Общая картина оценок среды российскими экспертами представлена на рис. 2. Далее, чтобы понять, что стоит за каждой цифрой, попытаемся сравнить полученные выводы TRF с результатами исследования, проведенного Центром социального предпринимательства и социальных инноваций в конце 2015 г. при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. В этом исследовании методом полуструктурированных интервью было опрошено 45 социальных предпринимателей из разных регионов России, а исходной базой для выборки служили победители различных конкурсов социального предпринимательства и организации, рекомендованные экспертами в этой области.

Наиболее высокую оценку, согласно данным TRF, социальное предпринимательство в России получило в пунктах, характеризующих возможность продавать услуги обществу и получать от этого выгоду, зарабатывать на жизнь. Частично мы можем это подтвердить результатами нашего исследования: так, некоторые респонденты, занятые в области эколого-ориентированных проектов, отмечают, что люди в целом адекватно относятся к альтернативным способам использования вторичных ресурсов (строительный материал, полученный из мусора, например). Но наряду с этим социальные предприниматели часто сетуют на непонимание со стороны общества:

² Thomson Reuters Foundation [Электронный ресурс] - URL: <http://poll2016.trust.org/>

«люди не верят в то, что можно заниматься чем-то полезным не только для себя, но и для общества, при этом быть успешным и самодостаточным»; «в социальное никто не верит, что ты все это делаешь от души и так далее». От непонимания сущности данного явления складывается недоверие к социальным предпринимателям, чувствуется отсутствие лояльности со стороны потребителей. Многие респонденты отмечают, что общество воспринимает разговоры о социальном предпринимательстве как *«рекламный трюк»*, а также подчеркивают слабость каналов распространения информации и даже связывают финансовые перипетии с ограниченной возможностью заявить о себе: *«если бы у нас была возможность распространять о себе информацию, то мы бы вышли на точку безубыточности».*

Получившая высокую оценку в TRF способность зарабатывать на жизнь, занимаясь социальным предпринимательством, также вызывает скептицизм среди социальных предпринимателей. С одной стороны, мы говорим о предпринимательстве, что подразумевает под собой коммерческую составляющую изначально. Но ставя социальную миссию выше коммерции, социальные предприниматели сталкиваются с рядом сложных, подчас неразрешимых в рамках действующих институциональных ограничений проблем. Почти каждый из опрошенных тем или иным образом указывает на финансовые трудности. В ряде случаев не только о прибыли, а об окупаемости речь не идет: *«на текущую, обычную деятельность денег не найти, вообще никаких вариантов».* К перспективам развития бизнеса респонденты также относятся пессимистично: *«социальному предпринимателю заработать на расширение своего бизнеса просто нереально, потому что там нет таких доходов».* Отметим, что многие социальные предприниматели, особенно на начальных этапах, используют субсидии и гранты как способы финансирования своей деятельности - особенно это касается НКО, для которых бизнес, по мнению одного из участников интервью, - *«это темный лес».*

Высокую, согласно отчету TRF, возможность доступа к нефинансовым ресурсам, куда входит правовая и техническая поддержка, доступ к рынкам, коучинг, обучение и так далее, оценить однозначно нельзя. Социальные предприниматели в большинстве своем говорят о том, что им или их коллегам недоступна информация об этих программах и возможностях, хотя наличие их не вызывает сомнений. Узкое место здесь – это отсутствие релевантной информации и налаженных каналов ее распространения: чаще всего информация случайно доходит до сведения целевой группы. Со стороны социальных предпринимателей есть запрос на более прозрачную и понятную систему поддержки, поскольку масштабы потерь могут быть существенны: *«...по грантовым проектам хорошо бы побольше с людьми поработать. Многие об этом ничего не знают»*, а вместе с тем *«суммы, очень приличные, могли бы помочь».*

Исходя из описанных выше сюжетов, высоко оцененный экспертами в исследовании TRF рост социального предпринимательства, кажется не очень правдоподобным, либо относится не ко всем отраслевым сегментам. Однако результаты деятельности и показатели, которые демонстрирует с момента своего существования фонд «Наше будущее» (увеличение географического охвата, рост количества заявок, объема финансирования программ и т.д.³) позволяют говорить об устойчивой положительной тенденции в развитии социального предпринимательства. Рост этой сферы в видении самих социальных предпринимателей ограничивается в первую очередь слабой нормативно-правовой базой. *«Проблемы, в основном, в юридическом статусе и оттуда идет непонимание. Нет юридического статуса, из-за этого нет четкого разграничения, кто есть кто»* - такое мнение социального предпринимателя отражает проблемный вопрос его статуса и прослеживается в самых разных интервью. Большинство респондентов видят необходимость в первую очередь дать четкое определение социальному предпринимательству и выработать критерии

³ Фонд «Наше будущее» [электронный ресурс] – URL: <http://nb-fund.ru/otchet/2015/>

идентификации: *«хотелось бы, чтобы терминология была разработана научная, чтобы на одном языке со всеми говорить и понимать»*; *«основная проблема, что социальное предпринимательство больше существует на словах и в умах тех людей, которые непосредственно с ним связаны. В реальности, к социальному предпринимательству точно такое же отношение, как к обычным предпринимателям»*.

Отсутствие четкого определения приводит к тому, что социальные предприниматели зачастую разговаривают с властью, бизнесом и обществом на разных языках. Согласно данным TRF, российские эксперты низко оценили возможности социальных предпринимателей по привлечению ресурсов в виде грантов, инвестиций, квалифицированного персонала. Действительно, социальные предприниматели отмечают потребность в кадрах и сложность процессов получения грантов, субсидий и инвестиций: *«найти стартовый капитал достаточно сложно, потому что инвестируют, в основном, в более окупаемые вещи»*; *«не хватает каких-то инкубаторов или еще чего-то реально действующих, где можно получить качественную, хорошую, реальную консультацию, услугу, еще что-то»*. Кроме того, ввиду бюрократии и несоразмерности затрат на получение и обслуживание гранта и размеров самого гранта, предпринимателям иногда выгоднее отказаться от подобного источника финансирования, чем его принять: *«получается, с одной стороны, у тебя деньги есть, ты их получаешь на счет, да, но с другой стороны, получается, что внутренние ресурсы ты расходуешь в таком объеме, что это вообще себя не оправдывает»*. Среди проблем, связанных с доступом к ресурсам, особняком стоит вопрос аренды помещений, на который ссылаются практически все респонденты. Также характерная дилемма, которую выделяют социальные предприниматели, работая с наиболее сложными группами населения, в частности, с инвалидами, - это необходимость поддержки наиболее уязвимых социальных групп и зачастую отсутствие мотивации среди них вести трудовую деятельность ввиду существования альтернативного источника дохода – пенсии или пособия. Проблема здесь не столько в размере пенсий, они довольно низкие, но в многоаспектном характере социальной исключенности. Ее преодоление ставит социального предпринимателя в многократно более сложные условия по сравнению с другими предпринимателями.

Помимо прочего в отчете TRF мы видим довольно низкую оценку возможности социальных предпринимателей продавать свои услуги государству и бизнесу. Здесь для нас открывается интересный сюжет с точки зрения истории становления социального предпринимательства: высокая оценка возможности продавать услуги обществу в купе с низкой возможностью продавать свои услуги государству и бизнесу, могла бы говорить о том, что социальное предпринимательство в России развивается «снизу», отвечая на запросы общества.

Надо сказать, что сами социальные предприниматели видят репертуар развития своих предприятий много шире, чем просто бизнес. Большинство респондентов указывают на *«отсутствие внятной поддержки»* со стороны государства, воспринимая его не просто как донора, но как партнера, ориентируясь на долгосрочное сотрудничество. Социальные предприниматели так обрисовывают контекст отношений: *«нет взаимодействия с государством <...> социальное предпринимательство - это очень хороший вариант ГЧП (государственно-частного партнерства). Но пока это все в таком состоянии, в зародыше»*; *«на самом деле заказчиком должно быть государство. Заказчиком на качественную медицину, на качественное образование, на культуру»*.

Надо сказать, что государство тоже вняло тренду решения социальных проблем с помощью бизнеса. Так, еще в 2013 г. Д. Медведев заявил: *«Считается, что социальными проблемами должно заниматься только государство, а в мире это давно не так. «...» Государство, общество в целом, заинтересованы в том, чтобы этими*

вопросами занимались все, включая бизнес, который способен оказывать качественные социальные услуги для людей»⁴. Но административный монополизм, бюрократия, отсутствие заинтересованности региональных властей тормозят развитие социального предпринимательства. И поэтому среди социальных предпринимателей встречаются те, кто в первую очередь видит необходимость устранения барьеров: *«Я думаю, что основные проблемы - это, когда государство мешает. В том смысле, что оно не совсем понимает, не идет навстречу, не видит необходимости в каких-то вещах»; «помощь должна быть не на словах, а на деле. Самое главное, чтобы не мешали и дали льготы...»*.

Для понимания соотношения социального предпринимательства и бизнеса полезно проследить за отношением социальных предпринимателей к крупному бизнесу: некоторые респонденты, освещая свой опыт взаимодействия с государством, отмечают, что с крупным бизнесом работать комфортнее - он более мобилен, менее требователен (если это благотворительность). Часто социальные предприниматели считают, что крупный бизнес, выделяя им некоторые несущественные в масштабах его деятельности суммы, мог бы решить их проблемы. Другие социальные предприниматели сетуют на то, что бизнес не столь доступен для сотрудничества, как государство: *«так сложилось, что до бизнеса сложнее добраться <...> они хотят финансировать только то, что им нравится. Наверно, должен попасться человек, которому было бы интересно»*. Говоря о взаимодействии крупного бизнеса и социального предпринимательства, нужно отметить потенциал, который в данной связке не реализован. Так, по мнению, Н. Зверевой, *«в тандеме крупный бизнес – социальный предприниматель первый становится более социальным, второй более предприимчивым, а общество – более солидарным и гармоничным»*⁵.

Таким образом, место России в мировом рейтинге социального предпринимательства, с одной стороны, отражает развитие этого вида деятельности: по нескольким из параметров, оценивающих благоприятность среды, эксперты дают достаточно высокую оценку. С другой стороны, мы видим некоторые лакуны в дискурсе, касающемся темы социального предпринимательства. Исследование, проведенное нашим Центром, позволяет выявить ключевые вопросы, волнующие социальных предпринимателей и спрогнозировать сценарии развития данного явления как такового. Если раскрыть сущность каждого из вопросов, которые задавались TRF, и сопоставить их с нашими результатами, то можно выделить следующие проблемные зоны в развитии социального предпринимательства в России: отсутствие четкого определения и критериев идентификации, непонимание сущности социального предпринимательства и недоверие со стороны населения, слабость нормативно-правовой базы, неразвитость каналов распространения информации, отсутствие мотивации региональных властей, наличие административных барьеров, недостаточность образовательных программ, неэффективность государственной поддержки, затрудненный доступ к различного рода ресурсам и отсутствие предпринимательской культуры. Этот внушительный перечень проблем справедливо отнести не только к социальному предпринимательству, но и к малому и среднему бизнесу. За подобной картиной мы можем видеть, казалось бы, не слишком радужные перспективы и сложность распространения социального предпринимательства, *«системную проблему»*, как отмечают респонденты. Но сам факт того, что социальные предприниматели идентифицируют себя в качестве таковых, признают господство социальных целей над коммерческими, обозначают конкретные проблемы и задают вектор для развития социально-ориентированных

⁴ Менторинг [электронный ресурс] – URL: <http://mentoring.kom20.ru/biblioteka/stati/dmitrij-medvedev-gosudarstvo-obshhestvo-v-celom-zainteresovany-v-tom-chto-by-socialnymi-problemami-zanimalis-vse-vklyuchaya-biznes.html>

⁵ Новый Бизнес [Электронный ресурс] - URL: <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/socialnoe-predprinimatelstvo-kak-katalizator.html>

предпринимательских инициатив, говорит о том, что социальное предпринимательство уже имеет мощный задел, оно прижилось и заняло свою, пусть еще формирующуюся и не признаваемую некоторыми группами общества, нишу. Постоянное апеллирование социальных предпринимателей к государству, бизнесу, обществу как таковому, говорит о специфике данного явления, о намерении создания некой синергии, объединения усилий всех заинтересованных групп. Данный этап в развитии социально-ориентированных предпринимательских инициатив справедливо будет назвать периодом «настройки», когда все стейкхолдеры обозначают свои позиции, а его логичным продолжением будет настройка механизмов и принципов взаимодействия, с тем, чтобы стать предпосылкой последующей институционализации социального предпринимательства.

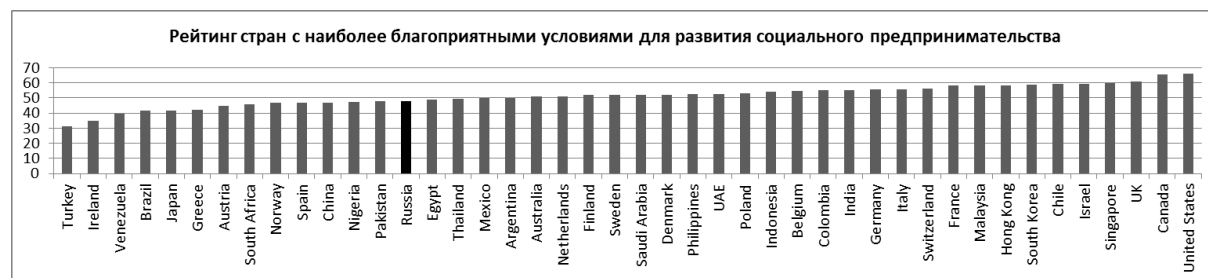


Рис. 1 Рейтинг стран с наиболее благоприятными условиями для развития социального предпринимательства в 2016 г.

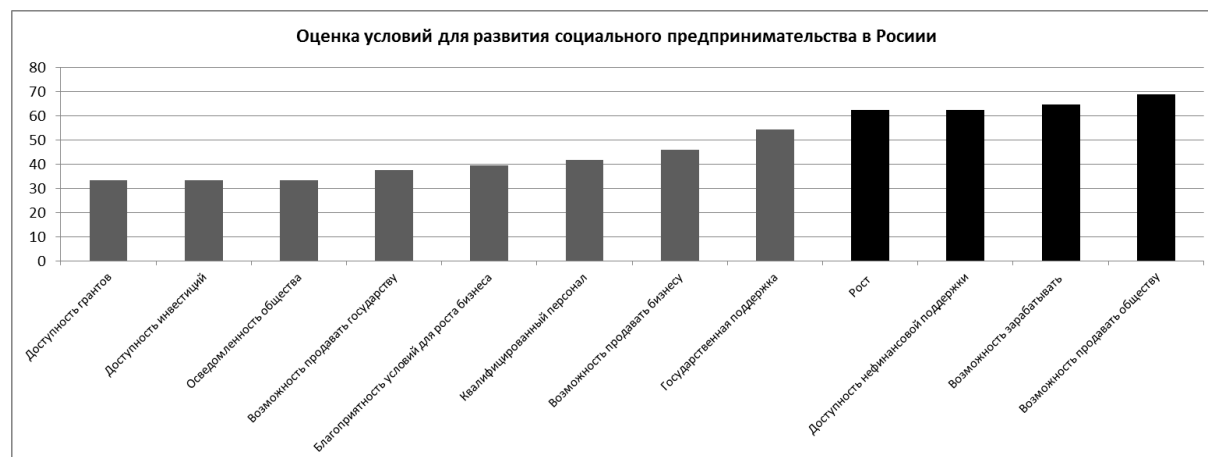


Рис. 2 Оценка условий для развития социального предпринимательства в России в 2016 г.

Мероприятия

- Завершилась регистрация на Всероссийский слет социальных предпринимателей, который состоится 24 ноября в Сколково. А также появилась программа мероприятия. <http://www.slet-sp.ru/>

Конкурсы

- Всероссийский Конкурс проектов в области социального предпринимательства «Лучший социальный проект года» инициированный Российским государственным социальным университетом и поддержанный Министерством экономического развития Российской Федерации и Агентством стратегических инициатив. Конкурс подразумевает 2 этапа: региональный и федеральный, в рамках которых запланированы ряд мероприятий. Подробнее читайте на сайте - <http://www.konkurs.rgsu.net/> и в новостных источниках.
- «В Москве создадут центры городских сообществ», Центр социальных технологий «Гарант» объявил конкурс команд, которые готовы создать в столице центры городских сообществ. По мнению организаторов, такие центры позволят развивать городские территории, решать проблемы жителей, распространять практику добровольчества и социального предпринимательства. <https://www.asi.org.ru/news/2016/11/18/gorodskie-soobshhestva/>
- В Facebook стартовал конкурс в поддержку социальных предпринимателей. Конкурс «Авоська подарков» создан магазином социальных предпринимателей краудфандинговой платформы Planeta.ru. Любой покупатель, совершивший в этом магазине покупку с 9 по 22 ноября, может выиграть авоську подарков с продукцией социальных предпринимателей. <https://www.asi.org.ru/news/2016/11/09/avoska/>

Обучение

- 25 ноября с 11.00 до 13.00 состоится вебинар «Нужна ли моей НКО предпринимательская деятельность?». <https://www.asi.org.ru/event/2016/11/18/vebinarnuzhna/>
- В Перми впервые проходит Школа социального предпринимательства <http://vetta.tv/news/society/v-permi-nachalas-sessiya-shkoly-sotsialnogo-predprinimatelstva/>

29-30 сентября 2016 г. в Москве прошла Международная научно-практическая конференция «Водный форум БРИКС». Она была организована в НИУ ВШЭ с целью обсуждения проблем устойчивого использования водных ресурсов и актуальных решений в этой сфере с ведущими экспертами – представителями стран БРИКС. Сотрудники Центра социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ ВШЭ А.Московская и А.Берендяев представили на ней свой доклад «Социальные инновации в области ответственного потребления воды: международный опыт и уроки для России». Основные выводы доклада мы представим в следующих выпусках бюллетеня, а здесь хотели бы познакомить читателей с некоторыми кейсами, которые служили объектом исследования. Всего их было около 40, здесь мы расскажем о трех из них.

1. Альваро Угальде и The Nectandra Institute



Институт Nectandra - природоохранная организация, основанная Альваро Угальде (Alvaro Ugalde) и другими соучредителями (Evelyne T. Lennette, David Lennette and Arturo Jarquín). Альваро почти 30 лет проработал в парковой системе Коста-Рики и на постах национального консультанта в экологической сфере, в связи с чем очень хорошо понимает, каким образом национальные парки поддерживаются в здоровом состоянии. В Коста-Рике деградация экологии - серьезная проблема, за пределами парков леса активно уничтожаются, количество голов крупного рогатого скота год от года увеличивается, фермеры все более активно используют пестициды и химические удобрения, происходит заболачивание местности и скопление осадков в связи со строительством новых гидроэлектростанций.



Альваро и его друзья сочли необходимым вовлечение в защиту и восстановление рек и водосборных бассейнов местных сообществ, поскольку государственные и частные усилия по сохранению водных ресурсов явно не справляются с задачей. Они основали институт Nectandra, который сосредоточился на подготовке кадров и расширении прав и возможностей членов местного сообщества с целью

восстановления земель. Институт является организацией по защите водоразделов, которая работает бок о бок с сельскими общинами для создания и реализации проектов восстановления загрязненных рек и эксплуатируемых сельскохозяйственных угодий. Nectandra способствует пониманию круговорота воды и воспитывает в людях понимание взаимосвязи между чистой водой и здоровьем.

Используя старые связи Альваро с национальными и международными экологическими организациями, Nectandra формирует партнерские сообщества и оказывает техническую помощь в области сохранения и восстановления земельных ресурсов и ресурсосберегающего сельского хозяйства. В настоящее время деятельность института базируется вдоль реки Сан-Карлос, водораздела Ла Балса.

Альваро готов распространить концепцию на защиту других водосборных бассейнов и рек и на другие общины в Коста-Рике. Для того, чтобы служить эффективным



инструментом распространения хорошей идеи, нужно помочь главным действующим лицам - общинам, в повседневной жизни. После образовательных программ и технической подготовки, люди из местных сообществ приобретают понимание важности экосистем для того, чтобы сохранять свое водоснабжение посредством запуска общественно полезных проектов. Через институт Nectandra Альваро предоставляет общинам инструменты для защиты своих водных бассейнов и окружающих экосистем. Одной из определяющих в этом отношении стала инновационная стратегия финансирования, называемая «экологическим кредитованием».

Она представляет собой кредитную программу, которая помогает общинам купить чрезмерно загрязненные сельскохозяйственные угодья в целях восстановления и использования с помощью беспроцентных кредитов.

Программа Есо-Кредит стала современным способом обратить вспять ущерб, нанесенный окружающей среде, помогая общинам и государству стать ответственными за поддержание чистоты источников воды, приобретение и восстановление ее свойств, а также привлекая к дискуссии о рациональных методах ведения сельского хозяйства все заинтересованные стороны.

Источник: Глобальная организация поддержки социальных предпринимателей «Ашока»



2. Юджин Тот и *Ludia a voda*

Люди в городских районах не задумываются о том, что дождевая вода является важным экологическим ресурсом города, поэтому они часто расточительно обходятся с ней и невольно способствуют неблагоприятному изменению климата по всему миру. Многие современные города, особенно в Центральной Европе, относятся к дождевой воде как к неизбежному неудобству и часто выводят ее из города вместе со сточными водами. Например, в Кошице, втором по величине городе в Словакии, около 51 млн кубических метров воды выбрасывается из города каждый год. В прошлом эта вода просачивалась в землю и циркулировала там, где выпал дождь, также она пополняла систему городского водоснабжения.

Потеря городом дождевой воды приводит к созданию горячих городских «островов», пересушивает город и увеличивает пыль в воздухе. Это приводит к изменениям в микроклимате, снижению уровня влажности, увеличению аллергических реакций у городских жителей. Кроме того, температура может увеличиться, как правило, от 2 до 8 градусов по Цельсию по сравнению с аналогичной в сельской местности. В горной Словакии существует еще одно нежелательное последствие такого удаления дождевой воды - воздушные потоки высокой температуры над городами могут негативно влиять на ветер и толкать нормальные осадки вдаль от городов в окружающие горы. При этом происходит неравномерное распределение влаги: при охлаждении облака могут быть источником обильных ливней, которые вызывают локальные наводнения.

Юджин решил изменить способ сбора и использования дождевой воды городскими жителями, демонстрируя способность повысить качество жизни. Его идея состоит в создании интегрированной системы управления водными ресурсами для поддержания обмена влаги там, где выпали осадки.

Юджин разработал способ преодоления изменения климата в городе Прешов и одновременно - отношения населения к ценности дождевой воды. Его работа направлена не только на сбор дождевой воды, но и на распространение ее в том же районе. Подход Юджина опирается на модель местного экологического менеджмента, который признает важные взаимосвязи между окружающей средой и городом. Чтобы успешно изменить представления о дождевой воде в качестве ресурса, необходимо политическое обязательство в финансировании и разрешении планирования проекта. Он лоббирует свой проект, взаимодействует с муниципальными представителями, повышает осведомленность общественности посредством образовательной работы и информационной кампании. Взаимодействие с широким кругом стейкхолдеров позволяет применять различные архитектурные, технические и биотехнические подходы для решения исходной задачи, не ограничивая при этом свободу людей, живущих в городских районах. Новая система управления водными ресурсами подразумевает круговорот воды таким образом, чтобы защитить городские районы от внешнего воздействия окружающей среды.

По мнению Юджина, единственный способ добиться реализации масштабного проекта – это разделить его на несколько шагов по географическому признаку, признавая, что среда обитания города может быть улучшена, если вода будет считаться ценным ресурсом. После того, как интегрированное управление водой установят в Прешове и искусственное иссушение города прекратится, Юджин убежден, проект может

получить финансирование (посредством лицензий/франшиз) на построение данной системы в других городах и странах.

Поскольку проект управления водными ресурсами в третьем по величине городе в Словакии оценивается в 44 миллиона долларов США, Юджин разделил его на модули (подпроекты). Каждый из них может обратиться за финансированием и реализовываться отдельно. В то же время с учетом заявленной проблемы и необходимости значительного влияния на восприятие людей для его успеха, проект не может быть реализован в очень маленьком городе. Прешов также является городом, где Юджин может использовать свои личные контакты и доброе имя, как местный предприниматель, бывший член Комиссии по делам строительства и охраны окружающей среды в муниципальном совете соседнего города Кошице, а также будучи в сотрудничестве с одной из самых важных природоохранных организаций граждан в управлении водными ресурсами «Люди и Вода».

Проект Юджина уникален во многих отношениях. Каждое растение в городе будет накапливать воду и служить источником для подземных вод, тем самым предотвращая чрезмерное высыхание городского пространства. Юджин убежден, что из-за размеров современных городов только за счет минимизации их негативного воздействия на окружающую среду и климат, мы сможем предотвратить наводнения и дальнейшие негативные изменения в природе в целом, не говоря о микроклимате города.

Юджин изучает возможность развивать свою идею в других частях Словакии и Европейского региона. Переговоры уже идут в городе Кадка (Cadca), на севере Словакии, а также в некоторых других частях страны.

Источник: Глобальная организация поддержки социальных предпринимателей «Ашока»

3. Роберто Эппле и European Rivers Network

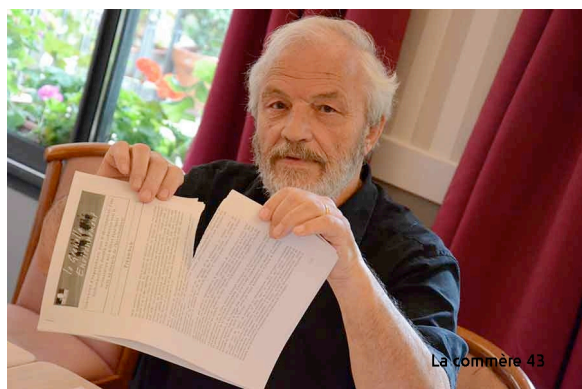


По данным Европейской комиссии, 70 процентов рек, озер и подземных вод может находиться в критическом состоянии из-за их чрезмерной эксплуатации со стороны различных отраслей экономики (сельское хозяйство, промышленность и туризм) и организаций. Апогеем этой эксплуатации является проблема глобального потепления, особенно ухудшающая ситуацию в странах Южной Европы, которая страдает от возрастающей нехватки воды. Последствия плохого состояния рек отражаются на

окружающей среде (разрушение экосистем и исчезновение видов животных), социальных условиях жизни (доступ к питьевой воде, потеря досуга, как купание и рыбалка) и экономике (потеря рабочих мест, увеличение стоимости воды, нарушение туристических маршрутов, сельского хозяйства и других отраслей промышленности).

Для решения этих вопросов, гражданское общество, как правило, реагирует созданием большого числа организаций, различных по размеру и посвященных различным целям. Такие организации появились и стали более заметными в Европе в течение последних двадцати лет. Тем не менее, эти организации редко действуют скоординированно, за исключением некоторых федераций, организованных по иерархическому принципу и тратящих немало ресурсов на собственное управление. В результате координация деятельности всех организаций крайне сложна, тем более, что одна река часто пересекает несколько стран, что создает дополнительные организационные и институциональные проблемы для координации деятельности организаций и решения общих проблем рек на местном уровне. Таким образом, организация часто работает над той или иной проблемой в конкретном городе изолированно от других организаций, выполняющих аналогичную работу за несколько сотен миль.

Что касается задач, выходящих за рамки локальных, то многие ассоциации не имеют необходимых средств для работы на межрегиональном и межстрановом уровне. Между тем многие решения, касающиеся рек, проводятся без оглядки на последствия в разных местах протекания реки и реки в целом. Отсутствие координации отражается на реках: таких, как Рейн, которая пересекает несколько стран. В ближайшее время, Испания и северо-африканские страны должны найти средства для удовлетворения своих растущих потребностей в воде, особенно в связи с развитием их туризма и сельского хозяйства. Решения, принятые Турцией по управлению реками Тигр и Евфрат, оказывают влияние на весь регион. Например, часть проекта Great Anatoly Project (GAP), для строительства 22 плотин и 19 гидроэлектростанций, вызвала напряженность по поводу использования воды со стороны прибрежных государств, особенно Ирака. Поэтому важно представлять решения, которые учитывают интересы всех сторон, так или иначе участвующих в процессе использования и эксплуатации рек, а также все блага, предоставляемые реками.



Роберто разработал подход "снизу вверх" («bottom-up»), который лег в основу Европейской речной сети. Эта неофициальная и не иерархическая система включает многие организации, специализирующиеся в области управления и сохранения бассейнов пятидесяти рек. Сравнительный анализ идей позволяет этой гибкой сети определить каждый тип

инноваций, используемых в разных бассейнах рек Европы и мгновенно выявлять и обмениваться передовым опытом. Такой подход обеспечивает большую способность реагировать и координироваться между всеми участниками, что позволяет им учиться друг у друга быстрее и одновременно сохранить свои местные особенности.

Для получения наилучших результатов в деле сохранения малых и больших рек, необходимо организовать последовательный подход по всему течению реки. Именно поэтому работа Роберто структурирована вокруг бассейнового принципа, в отличие от странового или узко-тематического. Эта стратегия позволяет предложить согласованный подход между различными организациями, расположенными в разных странах или регионах, но работающих на одной реке.

В ходе решения растущих проблем вокруг использования воды и ее дефицита, особенно в контексте глобального потепления, работа Роберто вышла за рамки традиционной Европы. Его сеть постепенно растягивается в сторону Южной Европы, Ближнего Востока и Северной Африки, где проблема управления водными ресурсами вызывает значительное экономическое и геополитическое беспокойство.

Источник: Глобальная организация поддержки социальных предпринимателей «Ашока»

Материал подготовил А.Берендяев