

2015, выпуск 2

Мир
социального
предпринимательства

В ВЫПУСКЕ:

*Антология кейсов
по социальному предпринимательству,
связанному с укреплением и возрождением
сельскохозяйственных районов,
а также с укреплением и сплочением
местных сообществ*



Центр социального предпринимательства
и
социальных инноваций
НИУ ВШЭ

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ БЮЛЛЕТЕНЬ «МИР СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

Антология кейсов по социальному предпринимательству.

Выпуск №2.

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 не хватает 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 узкоспециализированными, ориентированными на профессионалов.

Наш бюллетень - не заказной проект, а добрая воля коллектива Центра. Мы будем рады вашим комментариям и предложениям!

Ответственный редактор: Виктория Силаева, ведущий научный сотрудник ЦСП.

Наша редколлегия



*Александра
Московская*



*Артем
Берендяев*



*Виктория
Силаева*

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>

КЕЙСЫ

Данный выпуск бюллетеня посвящен кейсам по социальному предпринимательству, направленному на преодоление бедности посредством укрепления и возрождения сельскохозяйственных районов и укрепления и сплочения местных сообществ.

Мы выбрали лучшие 9 международных практик, авторами которых являются лауреаты фонда «Ашока», поскольку именно этот фонд выявляет своих победителей по критериям: новизны идеи, предпринимательскому подходу, масштабам социального воздействия и этической безупречности кандидатов.

Тексты кейсов являются нашим авторским переводом материалов сайтов проектов отобранных социальных предпринимателей, а также их профайлов на сайте фонда «Ашока». В качестве источника также используется монография «Социальное предпринимательство в России и в мире» (Московская А. и др., М. 2011, Издательство НИУ ВШЭ).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Мохамед Абу эль Нага и его возрождение традиционного ремесла, сопровождающееся решением социальных проблем отсталых сельскохозяйственных территорий (Египет)	4
Питер Блум и его кооператив мобильной связи в изолированной сельской местности (Мексика)	7
Дельфина Иразуца и её программа улучшения работы муниципалитетов бедных регионов (Аргентина, Южная Америка)	11
Тиеда Абалах и ее агро-пасторский подход к мелкому фермерству (Того)	13
Пауль Борн и его модель вовлечения местных сообществ в решение проблемы бедности (Канада).....	16
Жан-Ги Энкель и его «Сады Изобилия» (Франция).....	19
Френк Алтман и его Фонд реинвестирования сообществ (США).....	23
Вед Арья и его модель совместной работы государства, гражданских организаций, донорских организаций и частного бизнеса (Индия).	26
Джозефина Бакаррика и ее сельскохозяйственные школы (Бразилия).....	28

МОХАМЕД АБУ ЭЛЬ НАГА И ЕГО ВОЗРОЖДЕНИЕ ТРАДИЦИОННОГО РЕМЕСЛА, СОПРОВОЖДАЮЩЕЕСЯ РЕШЕНИЕМ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ ОТСТАЛЫХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ (ЕГИПЕТ)



Автор идеи организации Мохамед Абу эль Нага¹ в 2002 году создал некоммерческую организацию Эль Нафеза (El Nafeza², что в переводе означает «окно») с намерением, чтобы ее деятельность стала окном для приобретения новой профессии и новых возможностей социально-уязвимыми группами населения, а также способом нахождения альтернативных решений насущных проблем местных сообществ, в частности, загрязнения окружающей среды и обнищания населения аграрных территорий. Организация была официально зарегистрирована в 2007 году. Деятельность организации формируется из двух направлений: обучение целевых групп населения и помощь им в создании собственного дела и развитие искусства изготовления декоративной продукции из бумаги ручной работы (это не только изготовление открыток и красивых папок, но также дизайн торшеров и светильников; проведение мастер-классов по изготовлению декоративной книги; организация местных и международных выставок). Второе направление питает первое, способствует расширению и созданию новых рынков, развитию спроса на свою продукцию, что позволяет в значительной степени самостоятельно покрывать издержки организации.

Фактически организация служит ремесленным и бизнес инкубатором для нового поколения мастеров. Инновационные продукты получают именно за счет того, что Эль Нафеза – место, где встречаются и реализуют свой потенциал профессиональные художники, мастера изготовления бумаги и социально-уязвимые группы населения, обучающиеся этому ремеслу. В совместной работе они стремятся к созданию новых дизайнерских продуктов, которые затем выставляются и продаются на различных выставках, в художественных салонах и магазинах. За счет обучения искусству изготовления бумаги, создается новый вид занятий и дохода для многих людей в сельских и бедных районах.

¹ Лауреат фонда Ашока.

² <http://www.elnafeza.com/>



Модель организации предназначена для взаимного решения трех проблем, которые в ней оказались взаимосвязаны:

- сокращение безработицы в неразвитых сельскохозяйственных районах Египта (во многих из них ее уровень приближается к 52%),
- восстановление исторического народного ремесла производства бумаги и бумажных декоративных изделий, пришедших в Египте в упадок,
- предотвращение массового сжигания сельскохозяйственных отходов (прежде всего, рисовой соломки, банановых стеблей и шелухи от водных лилий, которые приводят к появлению нависающего над Египтом «черного облака» в каждом октябре) за счет их экологически чистой переработки в ходе ручного производства бумаги.

Целевыми социальными группами для обучения новому ремеслу являются молодые девушки, не имеющие профессии, и люди с особыми потребностями, в частности глухие или немые. Эль Нафеза организует стажировки для молодежи по изучению системы изготовления бумаги из сельскохозяйственных отходов, она также учредила специализированный Обучающий центр. Более 40 молодых мужчин и женщин, почти половина из них глухие или немые, прошли обучение в центре. В настоящее время в Эль Нафезе уже работают 25 молодых людей,

обученных ранее, которым организация платит заработную плату, но конечной целью организации является создание ребятами собственных предприятий.

Идея Обучающего центра состоит в том, что, пройдя программу, люди получают необходимые навыки, чтобы основать центры по всей стране, особенно на сельских территориях, где местные жители обучаются использовать сельскохозяйственные отходы для изготовления бумажных продуктов по самым высоким художественным и коммерческим стандартам. Ежегодно обучение проходит 10-15 человек, каждому из которых предстоит обучить еще десятерых, расширяя сообщество мастеров и распространяя одновременно идею переработки отходов и создания конкурентоспособной продукции.

Сильной стороной организации, помогающей ей реализовать свои задачи, является взаимодействие с разными специалистами и организациями по всей стране и за ее пределами. Это, во-первых, коллеги Мохамеда – профессиональные музейщики, дизайнеры, специалисты по декоративному искусству, а также профессиональные организации сферы культуры - постоянные выставки, галереи, библиотеки, где Мохамед имеет возможность выставлять свои работы, проводить мастер-классы для разной аудитории. Особое место занимает сотрудничество с Александрийской библиотекой, которая также предоставляет возможности для выставок и мастер-классов. Во-вторых, организация сотрудничает с многочисленными некоммерческими организациями местных сообществ для проведения тренингов и распространения технологии производства. В-третьих, важную роль в накоплении опыта сыграли специалисты и организации по мастерству ручного изготовления бумаги в других странах, где это направление развито шире. В-четвертых, на базе организации подготовлены специальные тренеры, которые работают над созданием центров изготовления бумаги по всему Египту. Организация также ведет просветительскую работу с фермерскими сообществами, виновными в массовых сжиганиях сельскохозяйственных отходов.

Источник: Московская А. и др. Социальное предпринимательство в России и в мире. М., 2011. Издательство НИУ ВШЭ

ПИТЕР БЛУМ И ЕГО КООПЕРАТИВ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ В ИЗОЛИРОВАННОЙ СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ (МЕКСИКА)



Питер Блум³ и его проект Rhizomática⁴ радикально меняют сектор коммуникационных технологий в сельской Мексике, обеспечивая изолированным сообществам инновационную, экономичную мобильную технологию, которая доступна всем членам сообщества. Rhizomática вооружена инновационными технологиями открытого исходного кода, разработанными за прошедшие несколько лет, стратегиями мобилизации сообщества и духом креативного соперничества, который она использует, чтобы оспорить статус-кво.

Проект и используемая инновационная технология позволяют людям делать и получать звонки и SMS местной связи бесплатно, а международной связи по самым низким доступным тарифам весь период, все это время поддерживая в обращении сообщества максимально возможный объем финансовых средств.

Rhizomática стремится создавать возможности, которые позволяют муниципальным правительствам и расположенным в сообществе предприятиям стать поставщиками услуг сотовой связи, таким образом, увеличивая доступ и стимулируя экономический рост, там где они необходимы. Бизнес-модель Питера основана на консенсусе сообщества и создана с целью гарантии того, чтобы экономические преимущества телекоммуникационной системы были переданы сообществу. Rhizomática стремится помочь сообществам управлять их инфраструктурой собственных телекоммуникаций и услугами, используя иерархию и структуру принятия решений целого сообщества. Идея этой бизнес-модели состоит в том, чтобы оптимизировать доступ к мобильной связи посредством расширения прав сообщества, и так, как это наиболее целесообразно в локальном контексте. Сообщества участвуют в собственности своих сетей и управлении ими, что способствует локальной покупке, в конечном счёте, снижающей затраты. Концепция сосредоточена на долговременной устойчивости сети и создаёт простую бизнес-модель, которой следуют сообщества, позволяющую им получать небольшую, но все-таки существенную прибыль максимум в течение 3 лет. Rhizomática напрямую работает с избранными членами сообщества, с тем чтобы они точно знали, как

³ Лауреат фонда Ашока.

⁴ <http://rhizomatica.org/>

управлять оборудованием, обслуживать и ремонтировать его, а также как использовать технологию на благо сообщества. Поскольку само сообщество владеет оборудованием и получает прибыль от сети, в интересах членов сообщества обслуживать объекты и защитить оборудование и в целом поддерживать бесперебойную работу сети в режиме реального времени.

Rhizomática влияет на государственную политику телекоммуникаций и также следует принципам повторяемости. Подход Rhizomática к совмещению регулятивной реформы с децентрализацией является уникальным. Обоснование юридической жизнеспособности проекта опирается на положения Мексиканской Конституции и Федерального Закона о Телекоммуникациях. Тем не менее, в то время как никакой чёткой базы для мелких и муниципальных операторов телекоммуникаций в Мексике ещё не существует, Rhizomática защищает и формирует государственную политику, а также отстаивает принципы вмешательства в регулирование отраслей, создавая при этом более благоприятный и чётко определённый юридический климат.



Питер Блум и Rhizomática разработали подходящую технологию и модель основанного на консенсусе администрирования сообщества, чтобы обеспечить изолированным сообществам доступ к телекоммуникациям. Идея такой системы появилась у Питера, в то время как он работал над инициативой мобильных видео в нигерийском сообществе, вытесненной нефтяными компаниями. В Нигерии Питер осознал, что у всех сообществ, с которыми он работал, есть сотовые телефоны, но немногие из них подключены к серверу. Многие нигерийцы использовали свои сотовые телефоны, как фонари и будильники, но большинство владельцев сотовых телефонов не могли иметь доступ к своим основным правам на связь, в силу непомерно высоких издержек и логистики. Именно в этом контексте Питер сначала определил имевшуюся у него возможность оказать экономическую помощь этим сообществам, разрабатывая самоуправляемую сотовую инфраструктуру и план подключений. И лишь когда Питер переехал в Мексику его проект начал казаться реализуемым. После большого объема

исследований мобильной связи Питер собрал толковую команду технологов и начал проектировать систему, о которой он мечтал так долго.

Есть три компонента, включённых в инфраструктуру фактической системы: Сеть Доступа к радио, система администрирования сети компьютеров и Интернет-соединение. Сеть Доступа к Радио делает возможным соединение между сетью и мобильным телефоном пользователя при радиочастоте интерфейса 850МГц. Пакет программного обеспечения тем временем выполняется на компьютере, который управляет всеми функциями сети, включая вызовы маршрутизации, регистрационные номера и обработку счетов. Интернет-соединение достигнуто через поставщика VoIP, который позволяет звонкам поступать в сеть и за пределы сети. Чтобы в США позвонить из деревни, пользователю достаточно просто набрать номер. В этой точке их телефон соединяется с Сетью Доступа по Радио, которая затем пингует программное обеспечение, и определяет, есть ли у них достаточно кредита, чтобы сделать звонок. Сеть затем отправляет звонок через Интернет-соединение к поставщику VoIP на последний номер. Аспекты проектирования оборудования и технологические аспекты стали возможны благодаря стратегическому партнёрству с изобретателями и производителями, которые напрямую работают с Rhizomática, чтобы модифицировать и проверить их оборудование. Технология Rhizomática приводит к настройке сети с существенно меньшими издержками по сравнению с тем, во что это обходится таким компаниям, как Telcel (2,500 долларов США против 250,000 долларов США).

Одним из самых важных аспектов организационного проектирования Rhizomática является его опора на модель на уровне сообщества, которая использует сильные структуры организации сообщества в сельских районах Мексики. Эта модель обучения сообществ по предоставлению мобильных услуг гарантирует, что услуги являются устойчивыми и цены на них в местных условиях будут оставаться разумными. В каждом сообществе, с которым работают Питер и Rhizomática, процесс начинается со встречи между Питером и руководителями сообщества, во время которой обе стороны пытаются понять, что каждая может дать друг другу. Если сообщество будет заинтересовано в сотрудничестве с Rhizomática, руководители должны представить формальную петицию о партнёрстве, которая написана после единогласного голосования сообщества. Следующий шаг – встреча, на которой Питер объясняет услуги, которые Rhizomática может предоставить, и обсуждает права и обязанности обоих партнёров, сообщества и Rhizomática. Сообщество должно тогда произвести первоначальные инвестиции в 5,000 долларов США, чтобы создать сеть. По сравнению с этими данными, расходы всех остальных поставщиков на создание сети в этих районах составляют от \$250,000 до \$1,000,000.

С этой новой системой связи Питер Блум усилил экономию сообществ, уменьшив стоимость до 98% на международную (США) связь, и 66% – по звонкам на номера сотовых телефонов. Rhizomática позволяет экономить до 66%, по сравнению с другими поставщиками услуг, или до \$850,000 песо за год. Услуги Rhizomática также способствуют распространению мобильных и интернет-услуг для банкинга и здравоохранения, росту производительности и связь в экстренных случаях в этих сообществах. Новая телефонная сеть облегчает многим жизнь в деревне, обеспечивая работу службы доставки на дом, связь с врачами и обмен сообщениями местных руководителей в масштабах сообщества. Когда новая сеть внедряется в деревне, Rhizomática взимает единую плату за установки оборудования и обучение членов сообщества навыкам обслуживания и управления оборудованием. Rhizomática тогда получает процент ежемесячной платы за подписку от сообщества. Например, Rhizomática взыскивает единовременную плату в \$30,000 MXN за установку и обучение участников (абонентов). В сообществах менее чем с 500 пользователями Rhizomática получает 10 MXN на пользователя. В сообществах, насчитывающих более 500, Rhizomática получает 8 MXN на пользователя. Звонок, сделанный кому-либо вне сообщества, сейчас стоит пользователю 2 цента (USD) за минуту по сравнению с предыдущей ценой 1.25 доллара США за минуту. Звонок, сделанный кому-то в деревню, сейчас стоит 5 центов (мексиканских песо, MXN), что намного ниже ранее требуемых 6 мексиканских песо в минуту.

Чтобы сделать эти услуги осуществимыми в долгосрочной перспективе, Rhizomática также работает с публичными разработчиками политики в федеральном правительстве, в целях создания правовой среды, которая открывает возможность использования принадлежащих правительству подвижных частот сельскими мексиканскими сообществами. Питер основывает свою работу на обязанности нации обеспечить доступ к связи, как это предусматривается второй статьей Мексиканской Конституции и законом о телекоммуникациях 50. Место пилотного проекта Rhizomática было прецедентом для такого использования и после этого вынудило регулирующее агентство одобрить условия обслуживания в сельских районах. Контролёры отраслей из Cofetel и Министр коммуникации и транспорта признали важность проекта Rhizomática и предоставили им концессию на два года на доступ к частоте в пяти штатах Оахака, Герреро, Пуэбла, Тласакала и Веракрус.

Источники: <https://www.ashoka.org/> , <http://rhizomatica.org/>

ДЕЛЬФИНА ИРАЗУЦА И ЕЁ ПРОГРАММА УЛУЧШЕНИЯ РАБОТЫ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ БЕДНЫХ РЕГИОНОВ (АРГЕНТИНА, ЮЖНАЯ АМЕРИКА)



Дельфина Иразуца⁵ верит в то, что муниципальные власти имеют большой потенциал по развитию местных территорий. Она создала Сеть Локальных Инноваций (Red de Innovación Local (RIL)). Эта сеть продвигает культуру необходимости внедрения инноваций в местном самоуправлении, что в конечном итоге ведет к развитию местных территорий. Её подход изменяет обычный способ управления, применяемый муниципалитетами, и основывается на трёх ключевых характеристиках: прозрачность, знание и совместная работа. Дельфина развила и улучшила существующую методику, которая была разработана в сельскохозяйственном секторе. Цель методики состоит в создании гибких и динамичных команд, созданных из представителей местных администраций. Процесс взаимодействия команд регулируется представителем Сети Локальных Инноваций. В целом инициатива нацелена на изменение уровня жизни местных жителей и внедрение позитивных изменений. Дельфина нацелена на то, чтобы внедрить эту программу по всей стране. Для того чтобы достичь этой цели, она начала работать с национальным бюро по делам развития местных территорий (the National Municipal Affairs Secretary), с которым запустила первый конкурс по инновациям в местном самоуправлении. Дельфина также сотрудничает с лауреатом Ашоки Jorge Sotomoreno из Мексики, чтобы в будущем применить опыт работы и там. Она также сотрудничает с аналогичными организациями в Парагвае. Дельфина имеет глобальные планы, поэтому она стала сотрудничать с организациями, которые специализируются на инновациях в общественной жизни, таких как Bloomberg Philanthropies (USA), Nesta (UK), Mind Lab (Dinamarca). Bloomberg Foundation уже подтвердил свою заинтересованность в проведении подобного конкурса.

Дельфина начала свою работу с муниципалитетами в 2012 году. Её работа была посвящена исследованию в области политики и развития. Она развила идею применения методологии CREA, которая была разработана французскими агропромышленниками после Второй мировой войны в области муниципального управления. Она начала работу с двумя мэрами, и в процессе было обнаружено, что эта идея имеет большой потенциал. После полученного опыта взаимодействия, Дельфина решила создать организацию и увеличить разнообразие программ, которые она могла бы применить для трансформации местных территорий. В 2014 году была

⁵ Лауреат фонда Ашока.

создана Сеть Локальных Инноваций (Red de Innovación Local (RIL)⁶), которая на данный момент регистрируется в форме ассоциации. Созданная ассоциация будет выполнять две задачи. Во-первых, RIL будет выступать в качестве площадки, на которой будет происходить взаимодействие представителей местной власти (мэров и муниципальных служащих) и обсуждение механизма внедрения методологии CREA. Во-вторых, RIL будет предоставлять представителям власти различного рода инструменты для решения существующих проблем. Эти две задачи взаимодополняющие: первая служит обмену опытом и дает возможность пообщаться друг с другом, а вторая выполняет задачу обучения непосредственно каждого участника сети.

Во время ежемесячных встреч мэров и служащих со схожими задачами (например, встреча секретарей-делопроизводителей) происходит взаимная консультация между членами сети. Администрация принимающего муниципалитета приглашает участников ассоциации к себе в муниципальный район, называет основные проблемы, которые стоят на данный момент перед ним, и все участники посещают территорию, в которой есть проблема, вместе. В конце рабочего визита участники предлагают своё видение решения и делают предложения. Весь процесс модерировается специалистом из RIL. На данный момент существует 2 группы мэров и группа секретарей-производителей, каждая из которых содержит представителей 8 муниципалитетов.

Практически сразу после образования групп, возник эффект от этого взаимодействия. Например, муниципалитет Ривадавия (провинция Буэнос-Айреса) столкнулся с проблемой безработицы среди молодых людей. После воркшопов Сети мэр созвал представителей местных компаний и сфокусировался на анализе новых инвестиционных программ, которые бы открывали новые возможности для найма местных сотрудников.

В инструкции RIL для муниципалитетов, Дельфина предлагает воркшопы по 5 темам, которые приоритетны для местных властей: инновации, предпринимательство, частно-государственное партнерство, экологическая устойчивость и культурный менеджмент. В этом воркшопе, помимо обзора темы, представлены конкретные рабочие инструменты, которые можно применить на практике. Более того, каждый воркшоп включает в себя практическое занятие по применению этих инструментов. В 2014 году RIL провела в 10 районах воркшопы по инновациям и предпринимательству и в 2 районах по вопросу частно-государственного партнерства.

Источники: <https://www.ashoka.org> , <http://www.redinnovacion.org/>

⁶ <http://www.redinnovacionlocal.org/>

ТИЕДА АБАЛАХ И ЕЕ АГРО-ПАСТОРСКИЙ ПОДХОД К МЕЛКОМУ ФЕРМЕРСТВУ (ТОГО)



Тиеда Абалах⁷ заложила основу возрождения креативного агро-пасторского подхода к мелкому фермерству в Того и соседнем Центральном Сахеле. Ее работа основана на принципах органического и устойчивого сельского хозяйства. Сейчас, когда первые ключевые шаги уже сделаны, Тиеда хочет продолжить работу в этом направлении и создать в Сахеле молодежное движение, чтобы вернуть молодых людей к заброшенной земле и подготовить ее к использованию.

По итогам старательной работы, которая была нацелена на то, чтобы показать, что заброшенные земли могут быть возвращены в оборот и превращены в продуктивные зоны, Тиеде удалось убедить правительство в своих идеях, что привело к широкомасштабному принятию ее модели по всему Того. Учебные программы сельскохозяйственных школ и университета Того теперь нацелены на обучение студентов тому, как стать успешными малыми фермерами и основаны на принципах органического и устойчивого сельского хозяйства для работы на землях, которые ранее считались непригодными к использованию по множеству причин, включая засуху.

Учитывая то, что большая часть выпускников возвращается в фермерские сообщества и также интерес близлежащих регионов в том, чтобы создать похожие школы, Тиеда хочет объединить молодых людей в региональную сеть, которая позволит распространять информацию до самых удаленных регионов Сахеля. Повсюду фермеры и бывшие фермеры теряют возможность заработать себе на жизнь после того, земли теряют плодородие. Эта сеть будет демонстрировать и обучать тому, что био-фермерство является инструментом для решения этой проблемы. Помимо того, люди в этой сети смогут работать вместе по внедрению более продвинутых идей, которые могут уже существовать в Сахеле. При помощи этих идей эта когорта людей сможет донести соответствующим органам власти и населению в целом свое видение нового устойчивого мелкого коммерческого сельскохозяйственного производства, которое сможет повысить уровень жизни тех, кто сейчас находится на краю бедности.

⁷ Лауреат фонда Ашока.



Тиеда может в настоящее время мобилизовать сотни выпускников школ, программы которых она в значительной степени изменила благодаря работе, которую она начала 25 лет назад. Создав ферму на окраине деревне в Баге, она и ее муж смогли начать использовать землю, которая раньше считалась непригодной к использованию. Затем Тиеда создала Фермерский образовательный центр и стала обучать односельчан, а затем и их родственников, некоторые из которых переехали в столицу, ее методу устойчивого сельского хозяйства. Тиеда особенно фокусировалась на молодежи, понимая важность включения молодого поколения в креативное, продуктивное и устойчивое малое сельское хозяйство, которое может снизить уровень безработицы и повысить стандарт жизни в Сахеле.

Для того, чтобы решить проблему земель, на которых, по мнению населения, жили души предков, она работала с семьями и смогла их убедить, что камни с душами лучше сохранять у себя вне зависимости от места жительства. Она также участвовала в переговорах, где семьи передавали свои права на заброшенные земли заинтересованным (и часто молодым) фермерам в обмен на различные услуги.

20 лет демонстрации модели рекультивирования и восстановления земли привели к национальному признанию заслуг Тиеды, после того, как многие сотни выпускников Фермерского образовательного центра переехали в столицу и заняли важные позиции в правительстве и бизнесе. В 2005 году правительство Того сделало ей предложение формально участвовать в изменении концепции подготовки молодых людей к карьере в области фермерства, понимая, что малое фермерство действительно может снизить уровни

безработицы и бедности. Тиеда приняла предложение и возглавила комитет, который предложил значительное преобразование учебных программ с фокусом на устойчивом малом фермерстве и восстановлении земель.

Так как образовательная инфраструктура в Того находится в хорошем состоянии, она передала свои обязанности по управлению модельной школой в ее первом образовательном центре и создание общегосударственной сельскохозяйственной образовательной программы группе менеджеров. Сейчас, опираясь на опыт ее и ее мужа, Тиеда вдохновляет около 1000 людей стать фермерами на постоянной основе, и в итоге повлиять на государство и получить возможность распространить эту модель по всему Сахелю. Тиеда пытается убедить молодых людей, многие из которых являются выпускниками ее школ, создать пан-африканскую сеть социальных предпринимателей, которая должна создавать локальные движения по возврату в оборот больших заброшенных земельных территорий. Поэтому Тиеда планирует проводить половину своего времени за пределами страны, общаясь с молодыми фермерами в Африке и по всему свету, вдохновляя локальные движения и объединяя их.

Источник: <https://www.ashoka.org/>, <http://www.thedancingforest.com/the-film/>

ПАУЛЬ БОРН И ЕГО МОДЕЛЬ ВОВЛЕЧЕНИЯ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ В РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ БЕДНОСТИ (КАНАДА)



Используя потенциал местных сообществ в Канаде, Пауль Борн⁸ решает такую сложную социальную проблему, как снижение уровня бедности. Чтобы решить эту проблему, Пауль использует инновации, а также системный подход, который позволяет выработать нужные решения совместно с местными сообществами.

Пауль изменяет в корне подход к определению бедности, а также распределению ответственности к решению этой проблемы, который принят в Канаде. С помощью созданных организаций, в которые входят как представители местных сообществ, так и администрации, а также люди, имеющие опыт проживания за чертой бедности, Пауль предложил механизм выработки стратегии, которая была бы успешна при борьбе с бедностью.

При этом Пауль всячески способствует обмену опытом и лучшими практиками, а также установлению партнерств с национальными исследовательскими центрами и представителями власти, чтобы перенимать инновации. Созданная Паулем сеть «Ярких Сообществ» изменяет традиционную роль местных и федеральных властей в области борьбы с бедностью, что приводит к более эффективным результатам.

Пауль Борн основал в 1986 году Сообщество возможностей и Ассоциацию по развитию (Community Opportunities and Development Association (CODA)), чтобы решать проблемы безработных людей в Ватерлоо, в городе, в котором он проживал. Пауль создал специальную структуру управления, в которой 40% были представлены бизнесменами, 50% - рабочим, и 10% сектором НКО, чтобы стимулировать совместную работу всех заинтересованных лиц. Это привело к успешности развития проекта – всего за один год организация с недостаточным финансированием превратилась в организацию с бюджетом в 1 миллион долларов. Подобная структура управления стала критическим элементом стратегии Пауля в борьбе с бедностью.

В ходе компании 1996-2000 года (под названием «Возможности 2000»), Пауль поставил цель сделать уровень бедности в Ватерлоо самым низким во всей Канаде к 2000 году. В таких

⁸ Лауреат фонда Ашока.

жестких временных рамках, Пауль создал ряд местных коопераций, созданных из частных и некоммерческих организаций, поставив перед ними задачу поиска местных ресурсов финансирования. Впоследствии это финансирование затем предназначалось для тех программ, которые предназначались для долгосрочных программ, которые фокусировались на снижение уровня бедности, нежели чем на её смягчение, а также на софинансирование малого бизнеса, создаваемого малоимущими семьями. Благодаря этой кампании более 2000 семей с низким уровнем жизни получили поддержку, а также было открыто 1200 предприятий малого бизнеса, которые были открыты семьями с низким уровнем дохода. Таким образом, Ватерлоо стал единственным городом в стране, в котором были достигнуты показатели, поставленные в докладе в 2000 году.

Пауль осознает, что основным фактором успешной борьбы с бедностью является работа местных сообществ. Для этого он оставил Ассоциацию, чтобы основать Tamarack Institute⁹ в 2002 в тесном партнерстве с Аланом Бродбентом из Avana Capital Corporation.

В рамках программы «Яркие сообщества», Пауль призывает всех членов устанавливать взаимодействие между тремя секторами лидерами местного бизнеса, представителей местной администрации, три представителя из некоммерческого сектора и лидеров сообщества, которые имеют опыт проживания в ситуации с низкими доходами. Это взаимодействие происходит в формате круглого стола, который разрабатывает 12-18 месячный план по достижению цели. Этот план уникальный для каждого отдельного взятого региона, однако при разработке планов учитывается 4 основных принципа: 1) есть «матрица бедности», которая используется для оценки уровня бедности в регионе, 2) каждый город - участник программы должен стимулировать развитие местных сообществ, 3) группы должны разрабатывать специальные программы по систематическому изменению своих сообществ; и 4) представители разных секторов должны определять, как именно их сектор будет выполнять поставленные задачи в рамках стратегического плана. Этот план изменяется и корректируется раз в год Институтом Tamarack и командой лидеров.

Tamarack инвестирует в финальные планы, используя партнерские фонды, со специальным соотношением: 1 доллар к каждому три доллара, которые были привлечены местным сообществам. Все стратегии, которые были разработаны, должны быть финансово

⁹ <http://tamarackcommunity.ca/>

устойчивыми, и обеспечивать как финансовую, так и социальную отдачу. За десять лет работы Пауль все ближе подводит модель к тому, чтобы обеспечивать 100% бюджета от местных сообществ.

Пауль также поддерживает сеть взаимной поддержки и обмена лучшими практиками между всем сообществами, которые вовлечены в инициативу. Для того, чтобы стимулировать активный вклад и постоянное обучение, сотрудники института Tamarack предлагают онлайн обучение, в котором предлагаются инструменты коммуникации для всех участников сети. Для дальнейшего распространения лучших практик и за пределами Канады, Пауль организовал публикацию нескольких книг.

Реализация решений проблемы бедности наиболее эффективна, когда в них задействовано представители разных структур сообщества. Так, например, в одном из сообществ после обсуждений и изысканий возможностей борьбы с бедностью органы городского правления смогли договориться с транспортной компанией, и она обеспечила лиц с низким доходом проездными билетами, что обеспечило этим лицам экономию в более, чем 600\$ в год. В другом сообществе была реализована программа «наклеек». На витрины магазинов, в штат которых были приняты люди, не имевшие возможность прежде найти работу, вывешивались специальные наклейки, сигнализирувавшие местным жителям о том, что покупка в этом магазине помогает бороться с бедностью. Еще в одном сообществе местный пищевой банк превратили в продовольственный кооператив, который предоставлял бывшим безработным рабочие места и распределял пищу между малоимущими.

Сеть организованная Паулем, широко распространенная по Канаде. В каждой провинции есть хотя бы одно активное сообщество. На момент октября 2012 года, Tamarack сотрудничал с 10 представителями местных администраций, чтобы разработать план стратегии снижения уровня бедности в регионе. С 2002 года, Tamarack сотрудничал с 84 городами в Канаде, включая 2,278 партнеров and 840 человек, имеющих опыт проживания за чертой бедности. Всего было реализовано более 459 тысяч мероприятий, нацеленных на снижение уровня бедности, в результате которых было повышен уровень благосостояния 202 тысяч домохозяйств в Канаде.

Источник: <https://www.ashoka.org>

ЖАН-ГИ ЭНКЕЛЬ И ЕГО «САДЫ ИЗОБИЛИЯ» (ФРАНЦИЯ)



С 1980-х годов Жан-Ги Энкель¹⁰ работает над тем, чтобы помочь длительно безработным и людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, найти устойчивую и общественно полезную занятость. Его инновационная модель состоит в том, чтобы обучить

этих людей производству высококачественной органической сельскохозяйственной продукции, объединив в небольшие производственные предприятия – так называемые, «Сады Изобилия» или «Сады Кокани» (Jardins de Cocagne)¹¹, которые производят высококачественные овощи и напрямую продают уже упакованную продукцию «приверженным покупателям». Последние отличаются тем, что берут на себя обязательства покупать продукцию еженедельно в определенном объеме и в долгосрочной перспективе. Начав с создания органических садовых предприятий на местном уровне - сегодня их более 100 по всей Франции, - Жан-Ги в настоящее время является директором «Сети садов Кокани» (Réseau des Jardins de Cocagne)¹². Эта организация занимается интеграцией и консультацией существующих «садов», а также распространением разработанного опыта по франшизе, развивая эффективное национальное движение социально-трудовой интеграции на основе органического сельскохозяйственного производства.

Первый «сад Кокани» Энкель создал в 1991 году в местечке Шалезель (Chalezeule), расположенной рядом с Безансоном при поддержке Ассоциации Жюльенн Жавель (l'Association Julienne JAVEL). Изначально эта ассоциация не имела социальных интеграционных проектов и предоставляла приют для людей, испытывающих временные трудности, но в 1991 году приняла решение способствовать развитию коллективных ферм, которые создавал Жан-Ги. Сельское сообщество в этой местности находилось в крайне бедственном положении, т.к. с начала 1980-х годов отмечалась деградация многих сельских общин. Очень быстро после создания первых «садов» они привлекли к себе внимание общественности, отдельных граждан и ассоциаций, которые хотели бы развивать подобный тип деятельности в своих районах.

¹⁰ Лауреат фонда Ашока.

¹¹ Кокань – на многих европейских языках (по-французски – Cocagne) – сказочная страна изобилия, легенды о которой восходят к 13 веку. Jardin de Cocagne – в переводе с французского - сад Страны изобилия.

¹² <http://www.reseaucocagne.asso.fr/>

Поэтому в 1994 году Энкелем была создана стратегия распространения нового опыта, который также начал осуществляться при содействии ассоциации Жюльенн Жавель. С 1996 по 1999 год количество садов увеличилось с 20 до 50. В 1999 году деятельность по организация «садов Кокани» обзавелась структурой национального масштаба. С целью развития концепции, мультипликации опыта, управления и общей координации действий в июле 1999 года была создана «Сеть садов Кокани».¹³

Целевыми группами для организации сада выступают представители локальных сельских поселений, которые не способны эффективно вести свое хозяйство в условиях жесткой конкуренции с крупными производителями и крупными дистрибьютерами, а также различные проблемные категории населения. В частности - лица, находящиеся на государственном пособии в связи с отсутствием средств к существованию, бездомные, длительно безработные, либо не имеющие опыта работы, другие лица, сталкивающиеся с трудностями нахождения работы, интеграции в общество, другими личными проблемами. «Сады» являются неприбыльными организациями по закону об ассоциациях 1902 года, и обычно имеют форму цехового объединения, либо производственного участка (l'Ateliers et Chantiers d'Insertion – ACI).¹⁴

В каждом саду, ориентированном на производство разнообразных культур, аграрные специалисты устанавливают годовой план производства культур с учетом максимального разнообразия и на этой основе координируют работу «садовников» (работников интеграционных ферм) на участках. Вся продукция сада сертифицируется уполномоченным органом в качестве органической продукции. Большинство овощей распространяется на местном уровне через прямые продажи приверженным потребителям в форме еженедельной корзины. Потребители могут забрать свои корзины непосредственно в саду, тем самым, наблюдая за процессом производства, либо прийти за ней в хранилище, расположенное недалеко от места жительства. Приверженность состоит в ответственном потреблении и солидарности. Приверженные потребители мобилизуются вокруг проекта и деятельности сада. Приверженность выражается в поддержании устойчивого спроса – согласии делать регулярные покупки продукции в течение длительного времени. Подобный способ продажи дает целый ряд выгод: короткая циркуляция продукции, сбережение ресурсов, сокращение отходов, развитие местной экономики, сокращение цепи посредников. Цены благоприятны для

¹³ История создания организации - <http://www.reseaucocagne.asso.fr/index.php>

¹⁴ В соответствии с концепцией организации <http://www.reseaucocagne.asso.fr/charte.php>

покупателей, но в целом ориентируются на условия рынка. При этом польза для покупателя состоит в том, что они получают высококачественную и самую свежую продукцию, а также фактически выступают своего рода социально ответственными «инвесторами» развития «садов» в своей местности, а значит – и социальной интеграции местного сообщества. Экономия на отсутствии многочисленных посредников, которую получает производитель (сад-ферма) направляется на развитие предприятия – обучение новых работников, внедрение новых технологий, сопровождение работы «садовников» аграрными и социальными специалистами и пр. Сады Кокани не являются конкурентами, но взаимно дополняющими субъектами органического сельского хозяйства, что стимулирует сотрудничество, обмен информацией, участие в обсуждении общих проблем развития. Все предприятия действуют на условиях самокупаемости при консультативной помощи специалистов, включая вопросы финансового управления.

Сеть садов Кокани Жана-Ги реализует 4 важных принципа:

- обеспечение возможности социальной и профессиональной интеграции людей находящихся в трудной жизненной ситуации для возврата к устойчивой занятости;
- производство овощей, выращенных на условиях органического сельского хозяйства;¹⁵
- продажа овощей внутри «сети приверженцев»;
- интеграция с местными структурами органического земледелия.

К результатам реализации этих принципов стоит добавить распространение ценности бережного отношения к окружающей среде и создания безопасной продукции, органической по своей природе, а также бережное отношение к людям, основанное на посильной взаимной помощи и социальной интеграции внутри местных сообществ. Все это формирует не только практический, но также гуманистический смысл созданных Жаном-Ги предприятий.

В каждой конкретной местности огороды и сады приобретают собственное лицо, но неизменным становится стремление к сохранению высокого качества продукции и ее доступности, поддержанию заинтересованности как работников садов и огородов, так и всех

¹⁵ Органическое сельское хозяйство представляет собой экологически чистый способ производства сельскохозяйственной продукции без использования пестицидов, гербицидов и токсичных отходов, сохраняет качество воды, почвы и экосистемы. Оно опирается на восстановление плодородия почв с помощью органических веществ на основе естественного баланса, использует современные инновационные технологии и основано на тщательном наблюдении за развитием культур.

жителей данной местности во всех сторонах деятельности предприятия – социальных и экономических. Модель Жана-Ги не ориентирована на укрупнение предприятий, но на расширение их количества для удовлетворения потребностей все большего числа локальных поселений.

Деятельность садов по вовлечению населения в активную занятость согласуется с государственной политикой занятости. Привлеченные работники получают контракт на работу, обеспечиваемую квалифицированными специалистами, сопровождающими их деятельность, которые осуществляют трудовую адаптацию и оценку результатов. Деятельность команды специалистов обеспечивает работу предприятия: общее управление, технический надзор, социально-профессиональное сопровождение работников, организация продаж, административно-хозяйственное управление и делопроизводство.

Жан-Ги Энкель – один из известнейших на сегодняшний день предпринимателей в области сельского хозяйства в Европе, стал первопроходцем в области создания совершенно новых программ социальной интеграции. Он вырос на северо-востоке Франции в семье рабочих, получил образование в сфере социологии и педагогики в городе Безансон. По завершении образования работал преподавателем и сотрудником службы помощи безработным. Во времена индустриального кризиса проблема безработицы обострилась, оставив мало возможностей найти источник дохода для людей, занятых во многих отраслях экономики. Не будучи специалистом в области сельского хозяйства, но хорошо зная проблемы социальной исключенности и причины безработицы, Жану-Ги удалось создать систему интеграционных предприятий в сельском хозяйстве. В настоящее время в садах Кокани работает более 3000 человек, их можно встретить во всех уголках Франции, а потребителями продукции являются более 15000 семей, которые делают сознательный социальный выбор в пользу приобретения продукции именно этих хозяйств с тем, чтобы поддержать местные сообщества.

Источник: Московская А. и др. Социальное предпринимательство в России и в мире. М., 2011. Издательство НИУ ВШЭ

ФРЕНК АЛТМАН И ЕГО ФОНД РЕИНВЕСТИРОВАНИЯ СООБЩЕСТВ (США)



Последние 25 лет Френк Алтман¹⁶ трансформировал финансовую сферу, направленную на развитие сообществ в США, создавая новые стимулы для основных финансовых институтов передавать капитал в низкодоходные сообщества по всей стране. Хотя Финансовые Институты по Развитию Сообществ (**ФИРС**) (Community Development Financial Institutions (CDFIs)) должны служить нуждам этих сообществ, они часто не имеют доступа к необходимому капиталу, который требуется для займов, нацеленных на развитие сообществ.

Настоящий связующий мостик между финансовым мейнстримом и ФИРС, Френк разработал в виде набора изменений в области политики и отраслевых норм, которые снижают риски и увеличивают привлекательность инвестирования частного капитала. Через Фонд Реинвестирования Сообществ (**ФРС**) (некоммерческая организация с особыми условиями по налогообложению), который он создал в 1998 году, Френк создал вторичный рынок займов, нацеленных на развитие сообществ; сыграл важную роль при разработке Налогового Кредита для Развивающихся рынков (New Markets Tax Credit (**NMTC**)), и успешно пролоббировал его в конгрессе в виде Закона об обновлении налоговых льгот для сообществ (Community Renewal Tax Relief Act of 2000) в 2000 году. Наконец, предложил идею создания Гарантий по облигациям (Community Development Bond Guarantees) в сфере развития сообществ в качестве нового источника долгосрочного привлечения капитала для ФИРС, который был одобрен Конгрессом и сейчас находится на рассмотрении в департаменте казначейства.

С 1998 года, Фонд реинвестирования сообществ профинансировал более 1,47 млрд \$ в виде займов для малого бизнеса и доступного жилья в сообществах с низким уровнем дохода в 47 штатах и округе Колумбия; создал или восстановил 69000 рабочих мест; и непосредственно охватил 610000 людей с низким уровнем дохода. Он также является одним из крупнейших получателей финансов NMTC в стране (749,5 млн долларов). Начиная с 2000 года, NMTC передало более 36 млрд долларов капитала в ФИРС по всей стране.

¹⁶ Лауреат фонда Ашока.

С помощью этих значимых финансовых инноваций Френк трансформирует то, как основные финансовые системы могут взаимодействовать и инвестировать в низкодоходные сообщества. Важно, что он выступает "провидцем", тем, кто заставляет других мыслить шире и кто ломает барьеры, мешающие финансам попадать в низкодоходные сообщества по стране.

Френк развил ФРС из маленькой организации в Миннесоте в национального лидера по передаче ресурсов из рынков капитала для поддержки финансовой активности по поддержке сообществ. Задача ФРС - усилить сообщества и улучшить жизни людей через инновационные финансовые средства. Фонд создает долгосрочные устойчивые рабочие места, расширяет доступ к доступному жилью и усиливает социальную экосистему, которая поддерживает низкодоходные сообщества.

ФРС наиболее хорошо известна по своей работе на первом вторичном рынке для малого бизнеса и по доступным займам для покупки жилья для поддержки ликвидности ФИРСов и других кредиторов на уровне сообществ. Также Френк разработал ценные бумаги, обеспеченные залогами по развитию сообществ, которые ФРС покупает для того, чтобы помочь основным финансовым инвесторам (банкам, пенсионным фондам и страховым компаниям) предлагать капитал для проектов и бизнеса, которые могут возродить бедствующие сообщества.



Improving lives and strengthening communities through innovative finance

About

Issues

Impact

News

Products

Support



В середине 1990х Френк и его команда доказали возможность использования ценных бумаг как основу активов для займов, нацеленных на развитие сообществ с прицелом на увеличение доступа к капиталу малому бизнесу и низкодоходным сообществам. Френк продавал эти «пакеты» займов крупным страховым компаниям и пенсионным фондам и смог прорейтинговать их у Standards & Poor, что позволило мейнстримовым организациям оценивать рисковость этого пакета займов. Таким образом он смог достичь более высокой ликвидности, более низкие затраты по финансированию, более эффективное использование капитала и большей устойчивости для организаций, работающих по развитию сообществ. Френк оказался успешным потому что знал как работает традиционный инвестиционный рынок, был прилежен с требованиями законодательства и следовал своей стратегии достаточно долго.

Сегодня программа NMTC привлекает капитал в низкодоходные сообщества, предлагая частным инвесторам Федеральный налоговый кредит для инвестиций в бизнес или проекты по экономическому развитию в некоторых из самых пострадавших сообществах в стране.

Когда благодаря проекту ФРС доступ к капиталу улучшился, Френк и его команда обнаружили еще одну проблему в этом секторе. Организации, основанные на сообществах не имели необходимой внутренней информации и возможности для эффективной работы с их собственными займами. Заметив эту проблему, Френк решил ее решить. В 2007 году ФРС стал выделенным кредитным представителем Standard & Poor's (Select Loan Servicer) а в 2012 ФРС стал одной из 14 небанковских организаций, которые стали работать по программе 7(a) займов US Small Business Administration. Также ФРС - выделенный партнер Fannie Mae (approved Fannie Mae servicer) и имеет оценку AA по влиянию на производительность от Системы рейтинга и оценивания ФирСов.

Продолжающееся влияние Френка подтверждается тем фактом, что Министерство финансов разработало закон, принятый в соответствии с Актом о рабочих местах в малом бизнесе 2010 года на Конгрессе. Этот закон создаст гарантию облигаций для развития сообществ, которые позволят получить доступ миллиардам капитала в общественные организации и основан на базе проекта Френка. Эта гарантия позволит объединять и распределять риск, обеспечивая рынок для относительно небольших кредиторов в сообществах, которые работают с людьми, с которыми никто иначе не работал бы.

Источники: <https://www.ashoka.org>, <http://www.crfusa.com/>

ВЕД АРЬЯ И ЕГО МОДЕЛЬ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ ГОСУДАРСТВА, ГРАЖДАНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ДОНОРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ЧАСТНОГО БИЗНЕСА (ИНДИЯ).



Новая модель развития села Вед Арьи¹⁷ основана на совместной работе государства, гражданских организаций, донорских организаций и частного бизнеса. Его гибридная фирма работает как консалтинговая фирма, так и как агентство по развитию предпринимательства на локальном уровне.

Вед пытается изменить отношения государства, гражданских организаций и донорских организаций, которые часто воспринимаются как состязательные. Его организация Сраджан (что означает «создание» на Хинди и изначально являлось акронимом для названия «Самостоятельные инициативы посредством совместных действий») занимается как консалтингом, так и поддержкой на практике. Консультанты Веда работают над изменением политики, дизайна и менеджмента проектов и наймом на государственные рабочие места, а полевая команда работает с сообществами по внедрению инновационных проектов, нацеленных на бедные слои населения.

Доходы от консалтинговых проектов позволяют поддерживать инициативы в поле и предлагать заработную плату, которая соответствует отраслевым нормам, что позволяет привлекать квалифицированных профессионалов. Таким образом, создается база человеческих ресурсов для проектов по развитию в Индии. Работая вместе с правительством, он обращается также к более широким вопросам прозрачности и коррупции и пытается изменить этос в развивающейся бюрократии.

Модель Веда по реформированию парадигмы развития базируется на 2-х стратегиях. Первая из них - гибридный состав его организации, которая состоит из консалтинговой части, которая называется Сриджан инфратек и технологии развития (SRIJAN INFRATECH AND DEVELOPMENT SERVICES, SIDS¹⁸), которая работает над политикой и полевой части, которая называется Сриджан и которая внедряет политические программы на практике. Вторая стратегия заключается в усилении связи между государством, донорами и гражданскими организациями. Так как государству требуется поддержка как на стратегическом, так и на операционном уровне, Вед работает и в качестве консультанта, и в поле.

¹⁷ Лауреат фонда Ашока.

¹⁸ <http://www.sids.co.in/>

В поле Вед и команда Сриджан начинают работу с того, что изучают локальные социально-экономические особенности и ресурсы. Если сообщество поддерживает идеи, которые предлагаются, полевая команда начинает планировать проекты, нацеленные на создание средств к существованию, рассчитанные на группы от 2000 до 3000 семей. Эти проекты реализуются в сферах молочной продукции, садоводства, и выращивания различных растений. Эти проекты связаны как с рынками, так и с микрофинансовыми организациями. Сриджан смог достичь 16000 бедных сельских семей в 10 районах 3 штатах Индии.

Примером инновационного подхода Сридждана может служить программа женского молочного кластера, которая заходит куда дальше обычных субсидий на покупку активов, которые являются традиционными в индийских программах по развитию села. Работая в 68 деревнях, Организация женщин-производителей была обучена вести бизнес и, в конечном счете, взяла на себя роль Сридждана. Сриджан внедряет прямые услуги: от покупки качественного скота и ветеринарных услуг, до продажи и маркетинга молока. Микрофинансирование позволяет увеличивать доход и развивать активы. За последние 2 года молочный кластер продал молока на 10 млн. рупий, из которых 85% попали в руки сельских семей. Правительство Раджистана планирует скопировать эту модель.

Сриджан также работает над менеджментом водных ресурсов, в основном с точки зрения поставки. По той причине, что вопросу обеспечения растущего спроса сельских территорий водой уделялось мало внимания, Сриджан пытается добиться увеличения доступности и объемов воды. Инженеры сельского хозяйства разработали дешевые брызговики, подходящие для бедных и маргинальных фермеров. Фермеры участвуют в принятии решений наряду с государственными инженерами и также участвуют в починке и поддержании оборудования в хорошем состоянии. Экономичная ирригационная система изначально предоставлялась в качестве субсидии, а затем была продана корпоративному гиганту ИТС. С течением времени ИТС снизила субсидию до 50%. Фермеры хотели разделить стоимость т.к. были уверены, что эта система увеличит урожай и они смогут оплатить все кредиты, которые возьмут.

Центральная задача SIDS - привлечение талантливого персонала для государственных проектов. Для этого Вед ориентируется на объективные параметры, учитывая то, что он называет «эмоциональным фактором», в отличие от традиционной оценки когнитивных способностей, или, того хуже, рекомендаций. В Мадхья-Прадеше Всемирным банком нанят 150 команд именно таким способом и привлек SIDS к работе над дизайном проекта. Правительство Тамил Наду впервые в истории решила отдать найм работников на аутсорсинг и несмотря на то, что множество государственных организаций участвовали в тендере, SIDS выиграл его и нанял 1100 людей для проекта, рассчитанного на 15 районов.

Источник: <https://www.ashoka.org>

ДЖОЗЕФИНА БАКАРИКА И ЕЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ШКОЛЫ (БРАЗИЛИЯ)



В Бразилии последние 30 лет огромными темпами шла миграция из сельской местности в город. Отсутствие информационных и сельскохозяйственных технологий и возможностей подталкивала фермеров уезжать в мегаполисы в поисках лучших возможностей. Но не имея соответствующей квалификации они занимали в городах самые низкие должности или вообще оставались без работы, ложась тяжелым бременем на систему социального обеспечения.

Джозефина Бакарика¹⁹ начинала свою карьеру учителем в сельской школе, где поняла, что сельским детям нужно гораздо больше, чем обычная школьная программа. Семьи этих детей жили вдали от мира больших городов со всеми вытекающими последствиями информационной изоляции. Тогда же Джозефина задумалась о том, как образование может помочь жизни в деревенских условиях. Она чувствовала, что сельским жителям не нужно образование с городским уклоном, а нужно, например, изучение методов ведения сельского хозяйства, умение оказать первую медицинскую помощь, навыки организации кооперативов и т.д. Джозефина оставила карьеру учителя и посвятила себя обучению навыкам сельской жизни, ее учениками стали сельские ассоциации, союзы и кооперативы. Долгосрочная цель Джозефины состоит в том, чтобы изменить государственную политику, которая вызывает массовое бегство сельских жителей (в том числе и мелких фермеров) в большие города.

Ее работа в этой области уже принесла определенные результаты. Например, ее образовательная программа была принята государственным отделом образования Сан-Паулу. Среди прочих пунктов программы содержится то, что школы обязательно должны быть расположены в логистической цепочке общественного транспорта, и что сельские школьники обязательно должны изучать особенности сельского хозяйства Бразилии. Однако Джозефина знает, что этого недостаточно, такие проекты не могут вызвать доверия фермеров. Проблема, по ее мнению, состоит в том, чтобы запустить проект общинной организации.

Между тем, надеяться на то, что мнение сельской общественности и государственная политика изменятся сами собой, не приходится. Это очень медленный процесс, но для препятствия оттоку в город сельских жителей нужны быстрые решения. Поэтому Джозефина организует сельскохозяйственные школы и общественные центры, способствуя развитию сельскохозяйственных: производства, маркетинга и культуры.

Кооперация и сельское образование, адаптированное к каждому конкретному сельскому сообществу, являются ключевыми принципами проекта Джозефины и ее стремления создавать и расширять сельскохозяйственные школы и общественные центры. В ее образовательных программах делается акцент на уважение к сельской культуре. Когда фермеры (особенно молодые) чувствуют уважение к своей работе, они менее склонны к миграции. Кроме того, что центры Жозефины укрепляют статус местных сельских хозяйств и культуры, они дают образовательные навыки и (по договоренности с правительством) технические инструменты для достижения высокого уровня жизни на селе.

¹⁹ Лауреат фонда Ашока.

Джозефина уверена, что определенные «соблазны» города также должны присутствовать на селе, чтобы сдержать миграцию. Поэтому следующим шагом ее работы, в частности, будет развитие здравоохранения в сельских районах.

Источник: <https://www.ashoka.org>