

ДЕСТИ-
НАЦИЯ

НОМЕР

ЕДНО

Георги Камов

“На практика си
имаме работа
със страна от
Дивия Запад”

Служител от европейска институция,
отговарящ за Източна Европа
Анализ на Reuters, 8 май 2013 г.

Съдържание

Какво е важно сега

Защо сме тук

Нашият разказ

Как стигнахме дотук

Някои стари факти за нас

Интересни ли сме?

Визия без хора

Визия като останалите

Състезанието се промени

Светът е полудял

Кой резултат е важен

В какво сме най-добри

Хаос със знак +

България като номер едно

Защо точно ние

Не сме на картата

Експорт на модела

С какво започваме

Хора в центъра на събитията

Включване

Лична социална отговорност

Общностите

Средата и инструментите

Дизайн мислене

Преживявания

Хоризонталните фактори

Образование

Всички имат роля

Държава

Компании

Неправителствени организации

Партньори и инвеститори

Какво следва

Историята

Какво е важно сега

Защо сме тук

Този текст не претендира, че казва нещо напълно ново и нечувано досега. Не съдържа големи тайни или революционни предложения. Не е поръчан от някого и не е предвиден за всички.

Това, за което текстът претендира е, че е важен. В момента не знаем къде отиваме, защо отиваме там и какво ще ни донесе това.

Този текст е за най-важното, с което трябва да се заемем сега, за да имаме резултат от него в бъдеще.

Кое е то?

Отговорът няма да дойде със стратегия, написана в наскоро ремонтиран кабинет с постоянно спуснати щори и трицифрен номер на вратата, оповестена на широко публично обсъждане от десет души и публикувана на никому неизвестен уебсайт

с невъзможна навигация и с ясната идея, че няма да бъде прочетена докрай.

Отговорът ще дойде тогава, когато започнем да си задаваме провокативни въпроси. Ето един такъв:

Кое е това, в което България
може да бъде
дестинация номер едно в света?

Нямам предвид дестинация в туристическия смисъл, а това, в което можем да бъдем най-добри.

Не просто добри. Най-добрите.

Не сме свикнали да мислим за България като за дестинация номер едно за каквото и да е, като за лидер, като за център с водеща роля в нещо, което е полезно и важно както за нас самите, така и за всички останали по света.

Трябва да качим летвата високо. Това ще ни ориентира къде искаме да стигнем, какво да спрем да правим, какво да запазим и какво да променим.

Ще ни помогне да намерим нашето място, в което се чувстваме достатъчно удобно, за да живеем добре, и едновременно с това достатъчно неудобно, за да не спираме да се развиваме напред.

Да, имаме много сериозни проблеми. Но те не са основната пречка, която ни спира да вървим напред. Спира ни липсата на отговор на въпроси като “В какво можем да сме най-добри?”. И ни кара да се въртим в добре утъпкан кръг, докато отново се озовем на място, където вече сме били много пъти.

Този текст е моят отговор. Надявам се да е толкова провокативен, колкото и самият въпрос.

Нашият разказ

Живеем в интересни времена - това е сигурно. Но живеем ли на интересно място?

България днес няма история, която да разкаже. Не отделни събития, факти, думи или фрази, а свързан разказ. В момента смесваме най-ниския корпоративен данък в Европа с евтина туристическа дестинация, бедност, скандали за корупция, организирана

престъпност, подслушване и измами, между които се вмъква гордост от единични спортни постижения, определени храни, напитки и исторически събития.

Историите ни помагат да осмислим средата, хората, събитията и случките. Историите ни карат да помним и да се гордеем, да разказваме на другите и да се радваме на признание, да имаме поводи за обща радост и споделена емоция. Имаме нужда от такава история. Реалистична, но в същото време амбициозна. Автентична, но с поглед напред. Интересна, но правдоподобна.

Някои наричат този разказ *brand*. Евентуалният български еквивалент на думата е *марка*, но той не може да обхване пълното ѝ значение. Това е есенцията, същността на един продукт или услуга - това, което ги прави по-различни от всички останали. Запомнящи се. Характерни. Отличими. Значими за определени хора. Даже незаменими.

Опаковката може да засили представата за интересна марка, но интересната опаковка не може да компенсира липсата на същност - поне докато не я отворим и не надникнем вътре.

Това най-добре пролича при скорошните ни дискусии за лога, символи и "брандиране" на държавата. Споровете не бяха за това дали тези елементи изразяват по подходящ начин историята, която разказваме, а дали ни харесват или не. Защото всички тайно искаме това, което е на картинката или в клипа да е вярно, да се сбъдне. И сме готови да спорим дълго дали е достатъчно красиво - защото искаме да повярваме в него. Без значение, че показаното няма много общо с действителността (а може би точно заради това).

Хората искат да бъдат част от нещо по-голямо от тях, нещо значимо и впечатляващо. От история, която се развива и продължава, по-интересна и по-вълнуваща от всяка друга. За да повярват в нея.

Да я разкажем, обаче, не са достатъчни само красиви думи. Имаме нужда от съдържание - цел, визия, кауза. Три взаимозаменяеми думи, изтъркани от употреба, без които не можем да направим нищо друго, освен постоянно да си разказваме измислени истории.

А визия (или която и да е от по-горните три думи) означава да кажем „не” на много неща,

за да направим само тези, които си струват.

Тя ни дава фокус, който автоматично изяснява какво трябва да правим и какво - не. Дава ни ясен глас, позиция, гледна точка, която да защитаваме. Ето, ние се занимаваме с това. То е наш приоритет. Ние сме готови да вложим ресурси, време и усилия то да се случи. Защото е важно за нас.

Огледайте се наоколо (ако не сте в България - погледнете снимка или извикайте спомен; ако не сте били никога в България, се надявам да ви е интересно и без да има за какво да се огледате). За какво ни е България? Защо е важно това място? Какво го прави значимо и незабравимо? Кой има нужда от него?

Логичният отговор е, че ние имаме нужда от него. Българите. Защото сме родени тук и сме го наследили от някого, заради националността или езика, заради роднините и приятелите, заради тайните плажове или скритите пътеки между върховете. Заради миналото и настоящето. Заради бъдещето?

Има една фраза за бъдещето, която чувам все по-често под една или друга форма:

“Имам чувството, че нищо добро
не ни очаква.”

Как стигнахме до момента, в не желаем да
гледаме напред, защото оттам не се показва нищо
положително? Защо от тази част на Дивия Запад се
виждат само прашни облаци на хоризонта?

Как стигнахме дотук

Някои стари факти за нас

Когато някой започне да говори за „бъдещето на България”, обикновено приема за отправна точка България, каквато трябва да бъде, а не тази, която е била досега и която всъщност е.

Започвам с моментната картина. Без много усилия можете да откриете най-разнообразна статистика за не особено приятната ситуация, в която се намираме. Ето няколко констатации от последните две-три години само по отношение на пазара на работната сила:

- Над 40.8% от хората в трудоспособна възраст в България не работят.
- Над 100 хил. души не работят, защото няма кой да гледа децата им.
- Един от петима млади българи не е в образованието, заетостта или обучението.

В последно време редовно присъстваме на последно място или на едно от последните места в голям брой класации и проучвания - от качество на живот до развитие на иновации. Ако разширим обхвата и се върнем назад, обаче, ще видим, че това състояние на нещата не е отскоро и не е ново.

Бърз поглед в миналото. Ако ни накарат да опишем историческото ни развитие с едно изречение, сигурно ще прозвучи така: славно минало на завладяване, нова писменост и просвещение, последвано от 5 века робство, освобождение, две световни войни, половин век социализъм, четвърт век демокрация и пазарна икономика със съмнителни резултати, световното първенство по футбол в САЩ през 1994-та, Бербагов, криза, (евентуално) Григор Димитров.

Румен Аврамов ни дава друг поглед, много по-интересен и непознат за самите нас - този за развитието на икономиката на България през последните сто години. За постоянната връзка между държава и частен капитал, който всъщност никога не е бил истински откъснат от нея. За периодичните кризи, предизвикани от външни фактори и влияние

отвън, а не от събития и процеси, случили се тук. За вечните съмнения към „частника“ и индивидуализма, който не е сигнал за предприемчивост, а реакция за отхвърляне на всички възможни авторитети. За модернизация, която обикновено е стигала само до повърхността и не е предизвиквала истинска промяна в обществото.

България не се е превърнала в държавата с най-ниски доходи в Европа през последните години. България е била държавата с най-ниски доходи в Европа в продължение на цял век.

Интересни ли сме?

И все пак, колкото и тежки проблеми да имаме в момента и да сме имали преди, те не ни отреждат място като дестинация номер едно в света.

Имаме корупция и организирана престъпност, но не и най-сериозните. Имаме ниска раждаемост, но не и най-ниската. Имаме много пушачи, но не и най-много.

Същото важи и за положителните ни страни. Имаме бърз интернет (без да споменаваме колко равномерно е разпределен в страната), но не и най-бързият. Имаме красива природа, но не и най-впечатляващите природни забележителности. Имаме интересна история, но не и най-бурната или значима за човечеството (тук изключвам всеизвестният факт, че във всяко важно световно събитие е замесен българин - нещо, за което самите ние редовно се подиграваме на македонските ни съседи).

Истината за България не е, че сме най-малки, най-проблемни, най-бедни, най-корумпирани, най-нешастни, най-неиновативни, най-пострадали от кризата или с най-проблемната банкова система.

Истината е, че в момента изглеждаме скучни. Незабележими. Безинтересни.

Тук не се случва нищо впечатляващо. Или греша?

“България има най-голямата разлика в света между мястото, което би трябвало да заема в стълбицата на щастието като следствие от доходите ѝ и мястото, което реално заема”

Заглавия на статии като „Богатите, бедните и България”, откъдето е този цитат, предизвикват бурно внимание - защото в момента можем да се отличим от останалите единствено по силната степен на неудовлетвореност от това, което ни се случва. Собственото ни усещане за трагична съдба, което сами сме си наложили, просто е начин да сме важни и значими в нашите собствени очи. Ние сме *брандирани* (оригиналната дума означава *жигосване*) от самите себе си, че сме нещастни, в постоянна криза и на опашката на света - и това се е отпечатало дълбоко.

Очевидно имаме много сериозен проблем, но той е не просто с материалното състояние, а със състоянието на духа. Статистиката показва, че

колкото и да сме зле, посрещаме все повече и повече базови нужди и доходите ни растат всяка година. Но продължаваме да сме нещастни.

Нашият основен проблем не е материалният ни статус, а усещането за собствения ни живот.

Натрапчивото чувство, че самите ние не участваме в него и гледаме от страни. Че живеем живот, създаден от някой друг. Определен от някой друг. Подреден от някой друг.

Ако смятате, че в момента живеем в пълен хаос без каквато и да е визия, грешите. Визия има - ние просто не сме част от нея.

Визия без хора

Сегашната „визия“ за страната ни (нарочно е в кавички) не включва гражданите / избирателите / потребителите / данькоплатците като свой основен елемент. Тя включва отношения между определени хора, които разглеждат страната, институциите, богатствата и населението ѝ като периодично достъпен ресурс, който може да бъде използван за определени цели, без значение как това влияе на

цялостното развитие на страната. Обърнете внимание - не с цел непременно да навреди на развитието ни, а без въобще да го отчита като фактор.

Най-често обвиняваме за това конституцията, законите, институциите или политическите партии. Но проблемът не е в тях като такива - все едно бизнесменът да обвинява смартфона си за това, че няма достатъчно добра комуникация с клиентите си. Това са само инструменти - въпросът е в това как се използват и за каква цел.

Даже и когато отбелязваме икономически растеж, той не е постоянен, защото не достига до голяма част от обществото. Той е моментен и зависи не от някакво силно изразено желание за развитие, а от добрите обстоятелства в световната икономика и най-вече от членството ни в Европейския съюз. В периоди на растеж растем и ние, получавайки солидна доза инвестиции - както и всички съседни държави от Централна и Източна Европа. В период на криза инвеститорите замлъкват. Но ако се върна към най-добрите ни години, даже тогава постигаме растеж от едва 6%, и то при чужди инвестиции,

които достигат до 40% от БВП. Статистиката при европейските фондове е същата - в момента те са широко приемани като „двигател“ на икономиката ни (през 2012 г. формират 65% от БВП), но резултатите от тях са (не)видими за всички.

Краткото и показателно описание, което Румен Аврамов дава на тази „визия“, е „растеж без развитие“, като растежът невинаги е задължителен.

Визия като останалите

Има и една друга, стандартна „визия“ за страната, която може да срещнете на много места - да използваме постигнатото досега, за да се превърнем в нормална, стабилна, държава с функционираща пазарна икономика, в която се живее в ред, хармония и разбирателство. Ето пример:

“Към 2020 г. България е държава с конкурентоспособна икономика, осигуряваща условия за пълноценна социална, творческа и професионална реализация на личността чрез интелигентен, устойчив, приобщаващ и териториално балансиран икономически растеж”

Можете да прочетете десетки вариации на подобна идея за нашето общо бъдеще - всички съдържат горедолу същите съставки.

Проблемът с тази „визия“? Можете да замените името България с това на която и да е друга държава - всички искат да са такива. Затова и тази „визия“ също е в кавички - защото се основава на липсата на собствена идея какво да правим. Тя може да донесе някакви индивидуални успехи - на хора, на компании, даже на сектори от икономиката. Но не и развитие, което да има ефект на национално ниво и да ни постави във водеща позиция в света.

Ако искате малко повече конкретика, можете да я намерите във фразата *нормална европейска държава*. Членството ни в Европейския съюз ни даде прекрасен повод да говорим как трябва да станем *европейци* или *европейска държава*, без да осмислим какво означава това и какви са реалните ползи от участието ни в най-амбициозния интеграционен проект, създаван някога.

Имаме ли всъщност модел за подражание? Кой е *европеецът* - немски предприемач, английски

благородник, гръцки земеделец или испански безработен младеж? Кой е моделът за *европейска държава* - амбициозната и прагматична Финландия или болезнено привързаната към миналото си Италия? Кой са *европейските ценности*, многократно поставяни под въпрос в критични ситуации както от държавите-членки, така и от европейските институции?

Важна част от тази „визия“ за нормалност е да бъдем привлекателна дестинация за инвеститори и да им предложим атрактивни условия. Затова рекламираме ниския корпоративен данък, бързия интернет и (сравнително) квалифицираната работна ръка. В секторната стратегия на България има предложени конкретни сфери, които да развиваме и за които имаме някаква основа за растеж. Пример за това са биотехнологиите. Но в стратегията има и карта, от която личи, че немалък брой европейски държави също искат да развиват биотехнологии. Защо? Защото се очакват сериозни инвестиции в тази област и България може да бъде една от държавите, която да използва този добър момент.

И тук възниква сериозен въпрос - ако решим да се състезаваме с останалите държави в сектора на биотехнологиите, наистина ли можем да предложим повече от тях? Наистина ли имаме предимства, които ще развият този сектор в продължение на дълъг период от време и ще носят по-голяма добавена стойност в сравнение с други държави?

Можем ли да се състезаваме с Ирландия, която до 2020 г. иска да приюти на нейна територия десетки мултинационални компании и световни лидери в иновациите и да създаде най-динамичната среда за стартиращи компании? Можем ли да се състезаваме с Финландия, която до 2030 г. иска да се превърне в държавата, която разрешава световните проблеми, с най-функционалното общество, с питейна вода от всички езера и реки и с образование за пример навсякъде по света? Можем ли да се състезаваме с Австралия, която иска да бъде най-добре позиционирана в азиатския 21-ви век и до 2025 г. иска да бъде в топ 5 в света в улесненията за бизнеса, в топ 10 на иновационните системи, в топ 10 на училищното образование и да има 10 университета в топ 100 в света?

Не, не можем да се състезаваме с тях. А и не е необходимо. Защото не можем да бъдем дестинация номер едно в състезание, измислено от някой друг. Винаги ще има някой, който да ни изпревари най-малкото поради лошата ни стартова позиция. В почти всяка сфера тръгваме от база, която е многократно изостанала даже и от сравними с нас страни по качество на живот, население или култура. Не сме най-назад, но сме достатъчно назад. А все пак целта е да сме номер едно, нали?

Искаме да имаме експортно ориентирани компании, които произвеждат продукти и услуги с висока добавена стойност. Междувременно, от *задния двор на Европа* се превръщаме в задния офис на Европа. Просто защото това можем да предложим в момента. В конкретния случай България е интересна и Coca-Cola решава да изнесе целия си back office в Европа тук, но когато някой предложи по-добри условия, можем много бързо да бъдем заменени. Наскоро британският посланик в София Джонатан Алън каза, че вървим в правилната посока и пътят напред е просто въпрос на скорост. Но тук не става въпрос за скоростта - ние не бързаме и никога не сме

бързали. Проблемът е, че не знаем накъде сме тръгнали.

Ако искаме да сме номер едно, трябва не просто да сме най-добри. Трябва да сме различни.

Трябва да измислим свое собствено състезание.

Състезанието се промени

Светът е полудял

Пропуснахме важен период от развитието на капитализма, докато бяхме част от една друга система. През последните две десетилетия се опитваме да компенсираме това отсъствие - или поне така изглежда. Проблемът е, че гледаме стара снимка на света и се опитваме да се доближим до нещо, което вече избледнява. Нещо като старите пощенски картички от морето - пак е Слънчев бряг, но плажът е доста различен (там, където все още го има).

Предвидимостта, стабилността, заводите с щастливи работници и техниките за ефективен мениджмънт са минало.

Мечтите ни са демодe.

Нищо от това, което обсъждаме в момента като решения за нас, не е съобразено с факта, че светът е полудял и ще става все по-луд. И всичките ни действия, колкото и целенасочени да са те, ще бъдат обезмислени от много по-голямата промяна, която се случва в момента.

Според Сет Годин индустриалната икономика, базирана на състезанието за все по-оскъдни ресурси, отстъпва място на една друга икономика, която се развива благодарение на точно противоположния фактор - изобилието. Не на природни или материални ресурси, а на възможности за избор, за взаимовръзки, за достъп до знания, идеи и хора. В нея има две посоки - надолу към най-ниската цена и най-евтиния труд (трагедията в Бангладеш е най-скорошният пример) или нагоре към това да бъдеш уникален и незаменим за другите.

Колкото повече се развива икономиката на свързването, толкова по-ценна става. Връзките създават още повече връзки, знанията пораждаат още повече знания, идеите водят до още повече идеи. В икономиката на свързването няма победител.

Има място за всички. И колкото повече даваш на околните, толкова повече това се отплаща. Погледнато от тази страна, бъдещето не изглежда чак толкова мрачно, нали?

Разбира се, че това води до риск, нестабилност и несигурност. Но в свят като днешния, тези понятия са новата реалност. Не само - те ще продължат да се увеличават.

Има един израз, който много добре описва ситуацията в момента:

**Старото вече не работи,
а новото все още не работи.**

В момента много от нещата, които не работят в България, не работят и на много други места по света - образование, социални системи, здравеопазване, бизнес модели, институции. Причините са различни, но ситуацията е обща.

Това е най-добрата новина за нас - постоянният преход е типичното състояние на България.

Това е нашето съществуване по подразбиране. Нашата култура е културата на кръстопътя, на постоянното движение и промяна, а не на стабилност и предвидимост.

Сега всички българи са граждани на света, защото светът е в преход. Нашите проблеми са глобални проблеми. Нашите решения биха могли да бъдат глобални решения.

Нашето състезание не е с никой друг, освен със самите себе си. С нашата собствена амбиция да бъдем най-добри в нещо, което ни отличава от останалите.

Кой резултат е важен

Имаме три възможни начина, по които да продължим:

- *да стоим на едно място* - да останем същите, както досега и да приемем визията, която не ни включва като фактор;
- *да вървим назад* - да се стремим да бъдем като всички останали;
- *да вървим напред* - да бъдем различни, забележителни и впечатляващи.

Ако първият и вторият вариант ви се струват разумни, можете да спрете да четете по-нататък - няма да намерите нищо за тях. Ще разгледам третия вариант, който за мен е не само най-добрият, но и единственият. Нямаме друг шанс за истинско развитие, освен да намерим своя собствена ниша и да я развиваме така, че да се превърнем във водещи.

България може да направи впечатление, ако реши да се захване с решаването на *интересни проблеми*. България може да стане истинска дестинация номер едно, когато започне да решава интересните проблеми по *интересен начин*.

Реформата в образователната система не е интересен проблем („*желаете ли да ви сервирам още една стратегия за висшето образование?*”). Как да стимулираме децата да бъдат лидери на промяната и да посрещат нови предизвикателства е интересен проблем.

Да въведете часове по презентационни умения не е интересен начин за стимулиране на лидерството. Да ангажирате учениците с преосмисляне на учебния процес и да им предоставите възможност

да приложат собствените си идеи в своето училище, е интересно решение.

Разликата в подхода прави разликата в ценността. В основата си проблемите са едни и същи – въпросът е как ги възприемаме и решаваме.

В какво сме най-добри

Хаос със знак +

А сега, малко упражнение за ума. Представете си, че всичко, което досега сме определяли като отрицателно, се превръща в най-голямото ни предимство.

Никога не сме имали реално функционираща икономика.

Никога не сме имали добре установени бюрократични институции.

Никога не сме имали дълбоко установени правила.

Това са много сериозни проблеми. Но едновременно с това са поле на стотици социални експерименти.

Някои от тях могат спокойно да присъстват в нискобюджетен филм на ужасите, други могат да спасяват човешки животи. Но всички те са ценни както за нас, така и за всички останали.

Ако направим паралел с бизнеса, България в момента се управлява като стартираща компания - и то такава,

която е набрала няколко милиона потребители и тепърва ще доказва дали има печеливш бизнес модел, с който да ги задържи (или те са тук просто, защото им е интересно или нямат друг избор).

Тук е територията на постоянните експерименти. И това е нашият най-голям шанс.

Тук нищо не работи, затова всичко би могло да проработи.

Ако в момента решим да приложим радикално нов модел за образование, който не тръгва от стратегия най-отгоре, а от конкретно училище в село Хан Аспарухово с преимуществено ромско население, можем да го направим. В много други държави с функциониращи институции ще отнеме години, даже десетилетия, защото ще означава бавна и постепенна промяна на системата от закони, правила и установени практики. Тук логиката е обратната - конкретната промяна на едно място съвсем спокойно може да съществува при сегашните правила (или липса на такива), а впоследствие би могла да се установи в по-голям мащаб чрез закони, правила

и установени практики, защото е пробвана и работи. Липсата на здрава основа е нашето най-голямо предимство.

България като номер едно

България винаги е била в период на социална трансформация - независимо дали е била добра или лоша, контролирана или хаотична, градивна или деструктивна, против някого или заедно с него.

България е земята на експериментите – неосъзнато поле за социална промяна. Време е да осъзнаем този потенциал, да го качим на ново ниво и да се превърнем в *дестинация номер едно за социални иновации в света*.

Социалните иновации са нови решения (продукти, услуги, модели, пазари, процеси), които посрещат конкретни социални нужди и проблеми по-ефективно от досегашните. Нещо повече – те повишават капацитета на обществото да функционира по-добре в дългосрочен план.

Един пример от Сет Годин: ако попитате хората, които доставят храна в училище за какво е училищния обяд, най-вероятно отговорът ще е „да нахраним възможно най-много деца по най-бързия и най-евтин начин с ограничените ни ресурси”. А отговорът би могъл да бъде „да образуваме децата как да се хранят здравословно и да ги научим как да избират добре храната си през целия си живот”. Единият подход носи материална ценност за доставчика за сметка на децата, другият носи социална ценност за двете групи и за цялото общество.

Социалните иновации са реализирани идеи, които носят стойност не просто защото са нови, а защото водят до социална промяна и имат пряко влияние върху качеството на живот на хората и общностите. Те са отговор на непосредствени досега проблеми, които се решават с активното участие на хората, засегнати от тях. Те не са просто спасителен пояс за хора и общности, изпаднали в нужда, а инструмент за дългосрочна промяна.

Изберете си година. Ако 2020-та ви се струва прекалено рано, а 2050-та - прекалено късно, можете да се спрете на 2035-та като междинен вариант.

През 2035-та година България ще бъде дестинация номер едно за социални иновации в света.

Ще бъдем основен източник за модели за социални решения, които първо ще се изпробват в малък мащаб тук, а впоследствие ще се прилагат в целия свят. Модели за социални организации, предприемачество, дизайн, архитектура, маркетинг, инженерство, образование, банкиране - за всяка една сфера от нашия живот.

А през 2013-та година България може да е първата държава, която обявява социалните иновации за свой основен и единствен приоритет. Потърсих в Google точната фраза и ето какво видях: *No results found for "social innovation is our top priority"*.

Това не означава, че се превръщаме в лабораторни животни. Целта на социалните иновации е точно обратната - да създават по-голяма стойност за обществото. В този смисъл, експериментите са желани и полезни.

Това не означава да продължим по същия път, като просто се *ребрандираме* като социални иноватори. Това означава да използваме всичко, което сме правили досега, за да сменим подхода.

Това не означава да кърпим дупки в най-големите градове или да насочваме хората по вече изградените магистрали. Това означава да изградим нова социална инфраструктура на територията на цялата страна.

Защо точно ние

Звучи чудесно - България като световен лидер за социални иновации. Но защо точно ние?

Първо, защото не искаме да сме богати - в традиционния капиталистически смисъл. Може да звучи парадоксално, но реалността го потвърждава.

Ето три цитата от три различни източника:

- *"Българинът работи, за да твори, а не да печели"*
- *"За пореден път се убеждавам, че ние, българите, не искаме да забогатеем. И да ни дават парите, ние не искаме да ги вземем"*

- „Печалбата се демонизира, а търсенето на нейни заместители (като „социални“ цели или ценностите на „развитието“) се приемат като напълно легитимни“

Ако използвам тезата на Саймън Анхолт, няма нужда да се стремим да станем богата държава - можем да бъдем умна държава в свят, който цени не само икономическата, но и креативната мощ.

Второто ни предимство е, че сме изобретателни - благодарение на средата или въпреки нея. Чух една много показателна история от Судхансу Рай, професор в Copenhagen Business School. Когато е участвал в разботването за най-евтината кола в света - Тата Нано, проф. Рай и екипът му имали голям проблем с боята. При цена на самата кола от 2000 долара, боята излизала 400, защото се доставяла само от няколко определени доставчика за всички видове коли в света. Екипът не могъл да реши проблема и се отправил на едноседмично пътуване в хотел в планините, за да отпочине и генерира свежи идеи. По пътя автобусът се развалил - но не къде да е, а в средата на най-голямото сметище в Индия.

Докато чакали автобусът да бъде поправен, един от инженерите случайно видял покрай пътя цветни рекички, които съчетават в себе си най-различни цветове от органични и неорганични отпадъци, без да се разграждат. Екипът взима проби от тези рекички, открива и патентова нов тип боя с много добро качество, която излиза 30, а не 400 долара. Иновативните идеи са навсякъде, където има големи социални предизвикателства - даже и в сметището.

Трето, ние съчетаваме на една територия развития и развиващия се свят (ако приемате тези остаряващи понятия), техните предимства и проблеми. Имаме достъп до големи пазари и добре установени бизнеси, но сме отворени и към зараждащите се нови бизнес модели и ниши. Ще трябва да се борим с огромна младежка безработица, негъвкава работна сила, застаряващо население, но и с липса на интеграция на малцинствата, остаряло образование и нежелание за преосмисляне на много от социалните системи. Не можем да решим тези предизвикателства по традиционните начини на единия или другия свят - имаме нужда от нови модели.

Не сме на картата

Има един малък проблем - в момента България е извън картата на социалните иновации.

Ние сме страна в постоянна социална трансформация, намираща се в регион с най-голямата социална трансформация през последните 20 години, намиращ се в съюз, който е може би най-мащабният проект за социална трансформация, създаван някога. И не сме на картата.

Европейските държави, като цяло, са извън тази карта, с някои изключения - Финландия и Великобритания, например, полагат целенасочени усилия да изградят стабилна основа за социални иновации, като Великобритания е заявила желание за лидерска позиция в тази област. Европейският съюз иска да се превърне в Съюз за иновации до 2020 г., като социалните иновации са важна част от стратегията. Съединените щати показаха интерес, като през 2009 г. създадоха Офис за социални иновации и гражданско участие.

Но най-динамичните пазари за социални иновации са Азия и Африка - изпълнени както с местни идеи, така и с концепции, възникнали в американски университети и компании и приложени локално. Особено интересни са милиардите хора, които живеят с крайно оскъдни доходи - там полето за социални иновации е огромно.

Показателен е подходът и на големите мултинационални компании. Unilever стимулират социалното предприемачество в Индия, като с проекта Шакти създават мрежа за разпространение на продукти директно по домовете, която се управлява от жени-предприемачи с проблемен социален статут. Компанията осигурява микрокредитиране и обучения и до момента е подготвила над 45,000 жени, които покриват над 100,000 селища. В случая е важно не да коментираме ефективността на подхода им в Индия, а разликата с подхода им в България - тя е породена както от несравнимата разлика в мащаба, така и от различното възприемане на статута на страните (според Unilever, очевидно сме развита страна в сравнение с Индия - тук те просто продават продукти по стандартните начини).

Експорт на модела

За да се появим на картата на социалните иновации и впоследствие да станем основен фактор, първо трябва да започнем да мислим за себе си като център на картата.

Япония съветва държави по целия свят как да изградят ефективни водни системи и по-добро строителство. Дания ги съветва как да използват възобновяема енергия. Графични и индустриални дизайнери от Великобритания водят амбициозни проекти в цяла Югоизточна Азия. Всички те са започнали, като първо са намерили решения за собствената си среда.

Винаги сме се определяли като периферията на Европа. Социалните иновации ще ни помогнат да променим това. Освен, че ще бъдат полезни за нас, всички наши непосредствени съседи - от Западните Балкани и Турция до източните ни съседи около Черно море и Кавказ - ще имат пряка полза от тях. Потенциалният пазар в страни с близка история, езици и нрави до нашите се простира от Хърватска до Азербайджан.

Според Иван Кръстев, основната роля на Европа ще бъде да търси решения на проблеми, пред които останалите ще се изправят в бъдеще. Така ролята ни на водещи социални иноватори ще ни постави на централна позиция и в Европейския съюз. Ако ги превърнем в наша цел, можем да сме част от ядрото на група държави, които да ги лансират като основен приоритет на европейско ниво.

В най-новата класация за иновации в ЕС България е на същото място като в предишната - на последно. Причината е, че иновациите не се случват в изолация от средата. Ние нямаме мощни изследователски системи, стотици патенти годишно, световни научни центрове, разработване на голям брой върхови технологии, високо квалифициран персонал или сериозни системи за финансиране – основни критерии за иновации в методологията на ЕС. Затова е необходимо да се фокусираме върху социалните иновации, които са най-близки до нашата среда и впоследствие биха могли се превърнат в основен критерий за иновативност за целия Европейски съюз.

Едно от най-добрите качества на социалните иновации е, че имат потенциала да станат глобални.

Без да сме го планирали, без да сме инвестирали целенасочено в това. Нашите успешни модели могат да се разраснат навсякъде. Можем да видим иновативни решения за сметищата в малките български села приложени в общности в Америка, села в Индия и малки градчета в Китай с население от няколко милиона. И именно социалните иновации ще играят основната роля за посрещане на големите предизвикателства в света - климатични промени, конфликти, бедност и социално неравенство, заболявания, достъп до образование, хранителни ресурси.

Това, което ще оставим на хората след нас няма да са само тежки проблеми, а начини за тяхното решаване. Не само тук, а навсякъде.

С какво започваме

За да се превърнем в дестинация номер едно за социални иновации, основната ни задача е да изградим капацитет за това. Накратко, имаме нужда от следното:

Хора, които създават положителна социална промяна за средата си и с помощта на различни инструменти и организации намират решения на местни, национални и глобални проблеми по нов начин.

Не става съвсем ясно? Ще обясня какво имам предвид.

Хора в центъра на събитията

Включване

„Колкото по-нещастно е едно общество, толкова по-високо е социалното изключване, което хората практикуват един спрямо друг. Гражданите социално изключват държавата, държавата социално изключва гражданите. Всеки изключва всеки, докато може. Имаме остра необходимост от системна политика на засилване на връзките между хората.“

Румен Петров, психиатър

В икономиката на свързането не технологията, а човешкият потенциал – ние, хората, сме основният двигател за икономически растеж.

За да сме номер едно в социалните иновации, трябва да поставим хората в центъра на събитията. Нашата най-голяма инвестиция ще е в хората, които най-добре знаят кое е най-доброто за тях и

общността им и разполагат с най-подходящите начини да променят средата със своите собствени идеи и да обединяват други хора около себе си.

В момента малка част от тези хора са ангажирани с това да правят социална промяна. Повечето не участват, защото не виждат смисъл от това и предпочитат готови решения от някой друг. В свят, в който както никога досега личните качества са основен фактор за успех, тук продължава да съществува дълбокото убеждение, че няма как да успееш просто с лични качества.

Социалните иновации няма да започнат от някакъв установен елит - политически, икономически или интелектуален. Началото ще дойде от хора, които познават средата си, осъзнали са проблемите ѝ, знаят начини за справяне с тях и са решени да се справят. Хора, които даже неволно сами са се поставили в центъра на събитията и осъзнават, че основата роля за промяна е тяхна. Хора, които сами са избрали да бъдат лидери, без някой да ги е назначил или определил за такива. Хора, готови да променят средата, да решат задачата, да постигнат успех за тях, семейството им, общността им.

Според Улрике Райнхард, единственият начин за устойчива социална промяна е хората да се превърнат в основни действащи лица в процеса. Само тогава, когато го преживеят и участват в него, ще настъпи трансформация, която ще им хареса, която ще защитават и развиват. Не можем да очакваме успех, след като не сме въвлекли хората в процеса, който пряко ги засяга и те нямат усещането, че са част от него.

Хората не желаят да бъдат информирани, че в квартала им ще се строи нов спортен комплекс. Хората желаят да решат дали това е добре за тях и ако го преценят за важно, да участват активно в процеса, за да осигурят максимална връзка с местната среда. Разликата между двата подхода е огромна.

Винаги ще има хора, които ще бъдат изолирани от тези процеси - такива, които не са амбицирани, нахъсани и креативни просто защото залоget за тях е прекалено голям. Това са хората по средата - на средна възраст, на средна позиция в компания или организация, със средни доходи, кредит, деца и кола. Хората, които няма да успеят да се адаптират бързо

към променящата се среда. Те също ще имат нужда от социални иновации, за да живеят добре - и те най-вероятно ще дойдат от техните синове и дъщери.

Постоянно си казваме, че сме изостанали и постоянно намираме потвърждение за това.

Не сме изостанали в нищо друго, освен в собственото си разбиране за смисъл, щастие и успех.

Лична социална отговорност

Социалните иновации имат нужда от хора със силен ангажимент към средата около тях - или, казано по друг начин, с лична социална отговорност. Тя означава да приемем факта, че средата, в която живеем, и хората, които я населяват, са част от собствената ни зона на комфорт.

Руският дизайнер Артемий Лебедев има един кратък, но много показателен текст за зоната на комфорта в Русия и на други места, който в пълна степен важи и

за България. Според него, разликата в качеството на живот в отделните страни в света се определя именно от тази лична зона на комфорт, а не толкова от тяхното благосъстояние. Традиционната зона на комфорт по нашите ширини приключва след входната ни врата и се изчерпва с жилището, дрехите и колата ни. Всичко останало, което ни заобикаля, е изключено от нея и не ни засяга. За Лебедев, разширяването на личната зона е много просто - като начало, трябва да допуснем в нея някой друг, освен нас самите.

Поотделно, като самостоятелни личности, може би се справяме страхотно и се развиваме добре. Но няма как средата около нас да не ни влияе - ние сме част от нея, а тя отразява вътрешното ни усещане за света. Хубаво е че имаме нова кола, но дупките, в които влизахме и със старата, са същите. Страхотно е, че сме се изнесли под наем в голямо жилище с просторна тераса, но кварталното заведение няма да спре да вдига шум до късно. Прекрасно е, че сме си купили нова дизайнерска детска количка, но ще я караме по улицата, където сме бутали и старата, защото тротоарът е все така зает с коли (а може би и нашата да е паркирана там). Затова личната социална отговорност е важна - тя ни помага

да развиваме собствените си цели не за сметка на средата, а благодарение на нея.

Запознайте се с Натали Ейвъри. Тя е Sustainable Hospitality Consultant (на български това би звучало като “консултант за устойчива туристическа и развлекателна индустрия”) - работи с ресторанти, барове и нощни клубове и им помага да управляват проблеми, свързани с шум и отпадъци, да подобряват отношенията с общността, да им съдейства със спазването на закони и регулативни правила и да развива бизнеса им по устойчив начин. Основната ѝ цел е да търси общи решения, които да намалят конфликтите и да носят полза за всички.

Социалната ни отговорност не е утопия или илюзия. Тя е напълно осъзнат, рационален, прагматичен и личен интерес.

Общностите

Социалните иновации няма да започнат с пълна промяна в цялото общество. Ще започнат от много по-малки групи хора, които споделят общо място за живеене (квартала) или общи интереси (спортен клуб

за аматорско бягане). От общностите, към които принадлежим и хората, които виждаме и познаваме.

Hester Street Collaborative стимулира развитието на квартали в Ню Йорк с участието на всички, живеещи в него - от децата до най-възрастните, по всички въпроси, които ги засягат (от площадките за игра до рамките за инвалиди). Жителите имат основна роля от самото начало, като предлагат важните за тях проекти. Участват всички, никой не остава изолиран.

Всяка общност има свои собствени приоритети. За младите семейства с деца нерешените проблеми са наличието на достатъчно детски градини и площадки, приятна и спокойна среда за отглеждане на децата в квартала, условия за спортуване и игри. За хората, които пътуват всеки ден, са най-важни дупките по пътищата, маркировката по улиците, контролирането на трафика и местата за паркиране.

Всеки от нас принадлежи към една или няколко такива общности с различна степен на близост, които могат да се превърнат във формални или неформални екипи за решаване на проблеми. Личният ангажимент за реализацията на общностна цел е много голяма

предпоставка за социални иновации - заради връзките между хората и споделените проблеми и емоции. Когато участваш лично в нещо, инвестирал си време и (евентуално) средства, то крайният резултат те интересува. Платформата TimeHeroes е пример за инструмент за свързване на хора, които искат да помагат, с каузи, които имат нужда от подкрепата им.

Социалните иновации и личната социална отговорност правят и още нещо, което е изключително ценно за нас - дават възможност на всеки да се развива там, където се чувства най-добре, където има най-много познания и най-силни интереси. В момента България се развива в посока на големите градове за сметка на по-малките населени места, което води до голям дисбаланс във всяко едно отношение. Ангажирането на хората с общността им би могло да спре този процес, даже и да го обърне. Хората масово бягат към градовете, за да работят нискоквалифицирани професии, които често носят единствено пари и никакво удовлетворение.

Един току-що завършил ученик от малко село в Северозападна България ще се конкурира в София с много като него от цялата страна, за да работи в кол

център, но може да има водеща роля в собствената си общност - стига да види възможност да развива това, което го интересува, и да реши да го направи там. Може, например, да стане фермер и хора от целия свят да инвестират в работата му благодарение на платформи като българската [Farmhopping](#).

Навсякъде имаме нужда от учители и лекари - от професионалисти, които вместо да практикуват специалностите си на място, което има значение за тях, което е близо до семейството и средата им, в което се чувстват комфортно, което ги стимулира да се развиват и което ги прави щастливи, отиват в големите градове, за да работят нещо друго. За да работят каквото и да е.

Обръщам специално внимание на една група общности - етническите групи, най-вече ромската. Според скорошно [изследване на Световната банка](#), през 2020 г. 23% от новите попълнения на пазара на труда в България ще бъдат роми. Социалните иновации могат да им дадат както възможност за лично развитие, така и да подпомогнат интеграцията им. Пример за това е инициативата [Bulgarian Homeless Football](#) на Виктор Кирков, която помага на бездомни деца, най-често роми, да изграждат лични

умения и увереност. Не докато скитат по улиците, а докато се състезават в Световното първенство по футбол за бездомни. Ако успеем да приложим нови и успешни модели в такава посока, това ще е много силен положителен сигнал за решаване на проблем, който винаги сме отлагали за по-късно.

Средата и инструментите

Дизайн мислене

Вече не сме избиратели на партии, политици, програми или платформи. Истинският избор е за средата, в която живеем и която има директна връзка с ежедневието ни. И вместо да се стремим да ѝ влияем, я разглеждаме като предпоставка - като предварително условие, за да живеем добре.

Чисто визуално, средата, която обитаваме, е най-видимият символ за изолацията ни от това, което се случва около нас. Затова е разбираема носталгията по чистите, подредени и зелени улици от предишни времена. В момента всичко около нас символизира безредие и липса на посока. Ние се усещаме бедни, изостанали и без перспектива, защото възприемането на средата ни води натам. Порутените фасади, безразборните шарени квадрати от топлоизолация по сградите, преливащите и ръждясали кошчета

(където ги има), фасовете и летящите найлонови торби – всеки поглед носи разочарование, всяко наше действие в тази посока насърчава разрухата, всяко наше безразличие към нея потвърждава изолацията ни от средата (и малкия обхват на зоната ни на личен комфорт). Даже когато нещо е ново или обновено, често откриваме дефекти – не защото ги търсим целенасочено, а защото не е ориентирано към хората.

Дизайн мисленето е метод за решаване на проблеми, който се основава на това да наблюдаваме хората, да откриваме осъзнати и неосъзнати техни потребности и да им предлагаме нови решения, които могат да им помогнат, защото са базирани на реалните им нужди. То е начин за разбиране на хората и техните желания още от самото начало на създаването на продукт, услуга или процес.

Дизайн мисленето няма за цел да украси външната ни среда, а да я направи по-смислена. Не се стреми да направи спирката на градския транспорт по-красива и забележителна, а по-функционална. Не започва с опаковката, а със съдържанието.

Proximity Designs е компания в Мианмар, която използва дизайн мислене, за да създава продукти, специално насочени към фермери с ниски доходи и техните специфични нужди. Осмокласниците от училището към Колумбийския университет измислят нов дизайн на идеалната класна стая - така, както я виждат през техните очи, като след това компания за мебели прави техния дизайн реалност.

Containers2Clinics правят напълно оборудвани медицински пунктове от използвани контейнери за товари, предназначени за места с ограничен достъп до медицински услуги. Трансформатори и Хамалогика провокират хората в българските градове да създават заедно по-интересна и ангажираща градска среда.

Това е дизайн, който поставя хората в центъра на събитията.

Преживявания

Дизайн мисленето ни е необходимо, за да въвлечем хората в промяната на средата им. Но не това е крайната цел.

Както споменах, даже когато обективно имаме икономически растеж, хората не се чувстват щастливи - това беше определено като парадокса на българския преход. Но това не е парадокс и причината е очевидна - нямаме достатъчно преживявания, които да ни правят щастливи и да ни носят смисъл. Утехата ни като консуматори, пазаруващи в моловете или онлайн, е само временна - с нея най-често бягаме от потискащата среда наоколо. Даже и да имаме средства за харчене, най-често ги харчим за неща, които много бързо ни омръзват (или допълнително ни изолират от средата).

Крайната цел е да създадем преживявания, които да правят хората по-сигурни, по-уверени, по-щастливи, по-ценени, по-знаещи, по-специални.

Всеки от нас създава нещо, което да бъде използвано от други хора - потребители, клиенти или служители. То трябва да предизвиква цялостно усещане в хората. И, както отбелязват от компанията за дизайн

IDEO, това важи за всичко - за начина, по който се учим, по който общуваме, по който се лекуваме, по който пазаруваме, по който прекарваме свободното си време. Всяка една част от живота ни може да бъде преживяване, може да бъде нещо специално.

И това не е нова идея.

Разгледайте снимките си от последната година. На повечето от тях се усмихвате, нали? Тук сте с колеги на работа, там сте с приятели на ваканция, има кадри от паркинга в службата, от мола, на последното парти, с новите кецове, от карането на каяци по Велека. Целта е те да не са само резултат от личния ни живот, а ежедневен стремеж на всички компании и организации – банки, супермаркети, автосервизи, болници. Цел на продуктите и услугите им, цел на комуникацията с вас и обслужването ви. Не щастлива случайност, а търсен резултат.

Ако искаме истински да ангажираме и впечатлим хората с това, което правим или предлагаме, имаме нужда от преживявания, които да ги докоснат. Даже сами по себе си, те носят голяма добавена стойност за обществото.

Социалните иновации също могат да бъдат превърнати в преживяване. Вече има няколко примера за модни дизайнери, които правят ексклузивни серии дрехи, които подпомагат социална кауза по впечатляващ начин - например, чрез използване на уменията и материалите на местни общности в Гана или чрез ограничаване на купувачите само до тези, които са кръводарители. А ако такива неща ви допаднат истински, можете да си поръчате лимитирани плетен калъф за лаптоп или телефон от български баби или тениски с дизайн, направен от източноевропейски затворници. Каузите са много и различни, а начините да ги развиваме по специален начин - още повече.

Но преживяванията не са запазена марка за развитите общества, чиито потребители са пренаситени от продукти и услуги и искат нещо по-специално. Те са много важни за среда като нашата, в която хората имат много ниски очаквания към продукти, услуги и среда. Почти всичко, което виждаме и използваме, е общо взето едно и също - или малко по-добро, малко по-ново и малко по-качествено. Но когато изпитаме нещо различно и впечатляващо, го помним дълго и споделяме с всички.

Най-хубавото на преживяванията е, че повишават очакванията на всеки, докоснал се до тях. И така започваме да ги търсим навсякъде.

Хоризонталните фактори

Освен дизайн мислене и преживявания ще ни трябват още три неща, за да се превърнем в световен лидер за социални иновации.

Саймън Анхолт твърди, че те са най-важни за репутацията на една страна - отношението към околната среда (показва устойчиво развитие), към технологиите (показва модерност) и към образованието (стимулира личното развитие).

Тук най-важното, което трябва да имаме предвид е, че това не са отделни индустрии или сфери. Това са хоризонтални фактори, които трябва да присъстват навсякъде и да са ангажимент на всяка компания, организация, институция или общност.

Отношението към иновациите също е от ключово значение. Обикновено за иновативни сектори се смятат тези с т.нар. *висока добавена стойност*,

където най-често основните критерии са научни изследвания и разработки, патенти и голяма финансова възвръщаемост. Ако разглеждаме като основна ценност ролята им за социална промяна, всички сектори и бизнеси могат да бъдат иновативни и с висока добавена *социална стойност* - от правенето на мебели до фризьорските салони.

Образование

От трите хоризонтални фактора отделям специално внимание на образованието – не защото е по-важно от другите два, а защото там разбирането за това какво е важно и какво – не, е най-проблемно.

В едно общество на социални иновации и социални иноватори всеки трябва да има възможност да сподели своя опит и експертиза и да го превърне в добавена стойност за всички останали хора. Това е основната роля на образованието. То не започва в яслата и не приключва в университета. То не се състои единствено в учебна сграда или по време на семинар. То е процес на предаване на знания, умения и опит от всички и навсякъде и развитието им в дългосрочен план.

Ние сме далеч от това определение не заради закриването на училища или остарелите методи, а по-скоро заради принципа, с който подхождаме към образованието. Обикновено говорим само за системата на обучение, като пренебрегваме атмосферата на учене, преживяванията на учениците и откъсването на обучението от реалната среда. През това време нашето бъдеще все още влиза в стаите на миналото, а хората, които се грижат за децата ни - учители, възпитатели, детегледачки - стоят изключително ниско в обществото.

Тук не става въпрос дали образованието „се вписва в нуждите и изискванията на съвременния свят” или е „обърнато към бизнеса”, каквито клишета често чуваме. Нямаме нужда от него, ако то подготвя децата за сервитьори, таксиметрови шофьори, общи работници, служители в кол центрове или разносвачи на пица - работни места, които са напълно в тон с реалните изисквания на пазара в момента. Сигурно имаме нужда и от инженери и биолози, но не е в това въпросът.

Образованието трябва да помага на децата да създават нови възможности на пазара и да развиват

себе си благодарение на социална промяна, стартирана от самите тях. То е най-добрият курс по лидерство. Но може да се случи само тогава, когато училищата и университетите са среда за идеи и промяна, а не за болезнена привързаност към миналото. Когато се насърчава култура на въвличане в реалния живот, експериментиране и решаване на проблеми още от яслата и детската градина. Неща, по които организации като Junior Achievement и Заедно в час вече работят.

Целта не е просто да спрем отпадането на ученици и да ги задържим в училището, а да ги амбицираме да проявяват лична социална отговорност и да развиват училището. Те учат за иновациите всеки ден, но на улицата, в квартала, в общностите им – и се оправят доста добре там. По този начин обаче, наученото не е структурирано, защото те не го разглеждат като възможност за социална промяна в средата.

Професионалното образование също крие голям потенциал. Преди време Боян Бенев предложи идеята България да стане център за професионално образование, който да предлага платформа с краткосрочни курсове за обучение на кадри за

големи международни компании. Можем да обвържем тази идея с визията за дестинация номер едно и да обучаваме тези хора как да стартират и развиват проекти за социални иновации, които да носят голяма добавена стойност за своите компании и пазара, в който развиват бизнеса си.

Всички имат роля

Държава

Държавните институции са редовният източник на най-тежките ни проблеми, като едновременно с това от тях се очаква да извършват и най-мащабните промени.

Не съм против държавните институции или политическите партии, които би трябвало да представляват връзката между нас и управлението на страната. Държавата продължава да бъде основен фактор, който определя базовите правила, урежда основите на отношенията ни и задава принципните насоки - независимо, дали се справя добре с това или не. Но смятам, че тя е последната, която можем да наречем *агент на промяната* (играта на думи не е случайна).

Социалните иновации ще стартират извън държавните институции, въпреки техния пряк ангажимент към социални въпроси като пазара на труда, образованието и здравеопазването.

Когато иновативните решения докажат своята ценност за обществото, държавата би могла да ги превърне в закони и нормативни актове, за да стимулира развитието им и да стартира политики, които да ги подпомагат. Това е единствената работеща посока – другата отдавна е показала, че не действа.

Предвид ситуацията, в която се намират институциите в момента, няма смисъл да ги поставяме в началото на процеса на промяна – „*трябва да се промени този закон*“, „*министертвото трябва да премахне тези сериозни пречки*“ и т.н. Нещо повече - прозрачността, ефективността, отвореността и иновативността на държавата не са предпоставки за социална промяна, както на всички ни се иска. В нашите конкретни условия държавните институции могат единствено да приемат и адаптират към себе си социална промяна, възникнала другаде и показала способността си да бъде успешна.

Пример за това е тежката ситуация със спешната медицинска помощ. Вместо да променяме системата, трябва да приемем, че тя ще функционира по подобен начин още дълго време, трябва да търсим

алтернативни работещи решения - мобилни лекарски екипи, телемедицина, обучение на персонала в училища и компании, обучение на самите деца и служители за помощ в тежки ситуации. Такива решения намериха членовете на форума OFFRoad Bulgaria, които първи помогнаха на бедстващите хора в наводненото село Бисер (и в много други случаи след това) със своите джипове, бърза организация, собствени средства и най-вече – сплотена общност от хора, която е решила да помага на средата си и може да се окаже много по-подготвена, отколкото официалните институции. Мобилната болница в Девин, която е възприета като временно (и доста критикувано) решение, всъщност може да е много добър постоянен вариант за достъп до отдалечени места.

Имаме много примери за това как държавата оставя огромни празни пространства, които могат да бъдат запълнени с нови решения, които работят, дават резултат и са наистина полезни за общността. А ако институциите решат да създадат механизъм за бързото им прилагане в по-голям мащаб, толкова по-добре.

Прекалено активната намеса на държавата също може да предизвика проблеми. Опитът за създаване на клъстер за иновации в Окинава в Япония изцяло отгоре-надолу по инициатива на държавата е пример за това. Инвестира се в създаването на водещ университет и технологичен парк, но не и в местните хора, в локалната икономика и в преодоляването на страха от провал в японското общество – фактори, които са от не по-малко значение за създаване на успешни иновации. Опитът на Окинава може да е много полезен за развиващия се в момента технологичен парк в София.

За да подпомогнат бъдещата ни позиция като дестинация номер едно за социални иновации, най-важната задача на държавните институции в момента е да възвърнат връзката си с хората. След като са изправени пред много сериозна криза на доверие, те нямат шанс да окажат влияние върху негативното мнение за самите тях с промени в голям мащаб. Причината е проста - трябва да мине време, за да има наистина видим ефект.

Обещанията са бързи,
законодателството - не чак толкова,
положителните резултати -
още по-малко.

Опитът на много държави по света показва, че ясни, бързи и видими резултати се постигат само там, където държавата има пряк контакт с гражданите (тук нямам предвид форма за контакт в сайта на общината, а истински диалог с общността).

В британската администрация има „Отдел за побутване” (Nudge Unit) - неофициалното име на Екипа за поведенчески анализи. Това са 13 (*тринадесет!*) души, които имат carte blanche да работят с всички нива в администрацията, местните власти, неправителствени организации и посолства, за да побутват с малки стъпки държавата към по-човешки облик в прякото ѝ общуване с гражданите и при използването на всякакви държавни услуги. Но не като променят хората, а като променят услугите и ги правят по-удобни и достъпни с малки, конкретни действия, избягвайки почти изцяло промени в законодателството.

Например, чрез методите на поведенческата икономика и психология, екипът измисля по-ефективен начин хората да си плащат навреме гражданската отговорност и прави езика на данъчните декларации малко по-приятелски. Дребни неща, които пестят милиони лири и карат хората да се чувстват по-спокойни. Моделът е толкова успешен, че се използва на все повече места по света, а самият отдел предстои да се превърне в предприятие с акционери държавата, частен инвеститор и хората, които работят в него.

Също така, „Отделът за побутване” променя дизайна на определени процеси. Пример от бюрата по труда – експертите са установили, че хората, които са безработни от повече от една година и си търсят работа с помощта на държавата, повишават шансовете си да намерят работа единствено, ако имат постоянно усещане за прогрес. Ето защо след преразглеждане на целия процес по търсене на работа и подаване на документи, специалистите стигат до интересен извод. Определящо за индивидуалния човек са начинът, по който се говори с него; това, което му се казва; структурата на

отделните стъпки и вида на документите.

Тук логиката при търсене на работа чрез Бюрото по труда е друга:

„Ако човек не потърси услугите на държавата, които тя му предлага безплатно, означава, че той получава средства и има възможност да преживява.“

Росица Стелиянова, бивш изпълнителен директор на Агенцията по заетостта

В много други случаи ситуацията е същата. „Услугите“ на държавата обикновено са мъчителни, изтощителни, бюрокраични и не носят на хората чувство за напредък, а за тотален провал. Затова са ключови именно точките на контакт на държавата с хората, за да възстановим загубеното доверие в институциите.

По-смела идея бе предложена наскоро от британския посланик в София - нещо като български вариант на техния Cabinet Office, който да сближава интересите между различните институции, да създава консенсус по всички въпроси и да следи за изпълнението на взети решения, вкл. и на местно ниво. Друга, може би още по-амбициозна идея, е държавата сама да

стимулира социални иновации, като активно включи хората и общностите в процесите на създаване и промяна на законодателство и политики.

По-горе споменах за това как социалните иновации могат да ни осигурят водеща роля в процеси на европейско ниво. В момента ние сме единствено в ролята на потребители на политики на Европейския съюз. Това е така именно поради липсата на визия. Можем да станем инициатори на цялостна политика на ЕС за социални иновации, която да реши основни проблеми като младежката безработица и застаряването на работната сила. Така ще имаме собствено място на масата и другите ще има какво да чуят от нас.

Тук се крие и доста голям риск - под предлог, че правим социални иновации на европейско (или световно) ниво, държавните институции да продължат да действат както досега и само да говорят за значението им, без да ги приоритизират с действия. Затова е важно да приемем, че в момента държавата има единствено подпомагача роля и може само да усили сигнала, който обаче трябва да идва от друго място.

Компании

Всеки, който е чел Маверик на Рикардо Семлер, е останал с един-единствен въпрос накрая: това може ли да е истина? Оказва се, че може - не само да управляваш компания в полза на служителите си, а заедно с тях; не само да оцелееш, а да излезеш на печалба в един от най-тежките периоди в бразилската икономика; не само да въвеждаш единични промени, а да превърнеш промяната и преоткриването на бизнеса си в постоянен процес.

Според Умаир Хак, компаниите на 21 век съществуват не за да правят пари, а за да развиват и правят по-добри хората, общностите и обществото. Тази еволюция е много отчетлива и при един от най-известните „мислители“ на мениджмънта - Майкъл Портър. Идеята, с която става известен още през 80-те години на миналия век е, че бизнесът съществува, за да се справи с конкуренцията. В момента той налага доста по-различна теза - за „споделяната стойност“ (shared value), в която целта на бизнеса е да създава стойност и за обществото, като посреща неговите нужди и предизвикателства.

За него това не е социална отговорност, филантропия или устойчиво развитие, а нов начин за икономически успех.

В контраст на тази теза, в България е широко разпространен принципът *„да затворя цикъла“*. Най-очевидната му страна не е да бъдеш максимално ефективен, а да държиш всичко под контрол. Израз на нежеланието да разчиташ на други хора и компании, за да не те излъжат в критичен момент. Но прилагането на този принцип има и скрита причина - нежеланието за връзка със средата и с това, което тя предлага. Ако нещата се влошат, остава скритата надежда, че няма да пострадаме толкова, защото имаме илюзията за контрол и увереността, че проблемите ще спрат до прясно боядисаната ограда на предприятието ни.

Ясно е, че това няма как да стане. Компаниите трябва да осъзнаят пазарната ценност на околния свят, който е огромен източник на нов бизнес, повече приходи и потенциални кадри.

Когато компаниите развиват средата, ще развиват и себе си.

Позицията ни на лидер в социалните иновации ще изисква три реалистични стратегии за организациите, предвид спецификата на всяка от тях:

- *Бизнесът е на първо място, но обръщаме сериозно внимание и на средата* - за големите и средни компании;
- *Развиваме бизнеса и средата едновременно* - за социалните предприемачи, стартиращите и малки компании;
- *Средата е на първо място, но посрещаме нуждите ѝ с ясен бизнес модел* - за неправителствените организации.

Големи и средни компании

Предизвикателството пред тези компании е да преминат от модел на корпоративна социална отговорност (КСО) към модел на корпоративна социална иновативност (КСИ). Разликата е в подхода към средата - първият модел предполага, че

компаниите трябва да „върнат“ обратно нещо, което са взели и най-често се използва, за да натрупат точки пред обществото. Вторият идентифицира средата като бизнес възможност и я използва като изочник на съвсем нова добавена стойност.

Телерик е българска технологична компания, която използва новия модел със своята академия, която предлага безплатни курсове за софтуерни специалисти в най-различни области. Предвид големия брой завършващи, компанията не просто си осигурява кадри, а целенасочено *залива* пазара с квалифицирани хора с ясната идея, че за да се развива и качи нивото си, трябва да развива и да качи нивото на средата.

Винаги ще има ситуации, в които целите на компаниите няма да съвпадат с целите на обществото или даже ще се разминават сериозно - например, когато трябва да бъдат уволнени няколкостотин души заради реструктуриране на бизнеса. Затова не можем да изискваме от тези компании да преминат към напълно социален модел - техният мащаб, развити структури и бавна скорост на промяна няма да го позволят. Но ако искаме

да сме номер едно в социалните иновации, ще трябва да се постараят сериозно.

Стартиращи компании

Най-интересното развитие в българската бизнес среда в момента е оформящата се екосистема на стартиращи компании и фондове с капитал за тяхното финансиране. Моментът е изключително подходящ да насърчим развитието на социални предприемачи. Традиционните такива имат една задача - да стандартизират бизнес модел. Той може и да дава решение на социален проблем, но ако носи възвръщаемост и не дава такова решение, това е напълно в реда на нещата. Социалните предприемачи са движени от друг тип ценности. Те са много по-заинтересовани да разберат социалния, икономическия, политическия и културен контекст на проблемите, които се опитват да разрешат, т.е. имат силно изразена лична социална отговорност и отношение към средата. В такива могат да се превърнат и хората, които вече управляват съществуващи малки компании.

И тук трябва да покажем, че сме различни и можем да развиваме наш собствен потенциал. Социалният бизнес бяга от натрапчивото внушение за традиционните стартиращи компании, че това е новият бърз начин да спечелиш пари и да изглеждаш креативен, изолирайки се от средата около теб в общност с готини и различни хора. Друг потенциален проблем е амбицията стартиращите компании да започнат да мислят от самото начало как да създадат продукт или услуга, която почти веднага да бъде използвана в глобален мащаб.

Това, което ще бъде по-полезно за самите нас като държава, е да ги стимулираме първо да действат на по-малкото ниво и да развият успешно бизнеса си, собствената ни среда, а след това да преминават в по-голям мащаб и да изнесат модела си навън. Последното ще стане с много по-малко усилия, когато първите два показателя са изпълнени.

Хлебните къщи, стартирани от Надежда Савова, са много добър пример за локална инициатива, сплотяваща общностите около толкова важния ритуал за правене на хляб, която прераста в глобално движение и присъства в страни от почти всички

контитенти, създавайки нови връзки между местните хора. Друг пример за правене на хляб, този път от САЩ и без разрастване извън страната, е с Dave`s Killer Bread (“Убийственият хляб на Дейв”). Името е показателно, защото Дейв е бивш затворник, прекарал 15 години в килия (не заради убийство) и впоследствие стартирал бизнес за органичен хляб на стойност 50 милиона долара. Когато пишат за него в New York Times, журналистът казва, че миналото на Дейв може спокойно да се тълкува като ефективна реклама и това да осигурява продажбите – освен ако не беше фактът, че това е най-хубавият хляб, който някога е опитвал.

Какъвто и бизнес да развиват, социалните предприемачи ще се състезават с всички останали компании. Те няма да успеят в това състезание като просто повтарят навсякъде, че развиват общностите, природата и обществото. Ще успеят, като посрещат нуждите на клиентите си по-добре от всички останали - включително и от традиционните бизнеси. Като правят не просто органичен или местен хляб, а най-вкусният хляб.

Неправителствени организации

Неправителствените организации играят ключова роля за превръщането ни в дестинация номер едно за социални иновации и това е разбираемо - те са организациите с най-силно изразени морални ценности и в пряка връзка с обществените проблеми. Или поне би трябвало да бъдат такива - в България те все още имат много лош имидж (в доста случаи, с основание) като канали за източване на пари и изкуствено формирани групи от „*предприемчиви местни хора*”, които искат да усвоят някакви средства изцяло за лична изгода.

По тази причина те трябва да се превърнат в лидери.

Неправителствените организации трябва да станат най-добре управляваните и ефективни организации въобще.

Трябва да са най-добри в иновациите, продажбите, обслужването на клиенти, прозрачността, присъствието в социалните мрежи, сътрудничеството, привличането на служители, измерването на резултатите, създаването на преживявания - във всичко. Защото техните продукти и услуги са най-трудни за продажба и, какъвто е случаят и със социалните бизнеси, се състезават с всички на пазара.

Първата стъпка в този процес е да променят начина, по който се наричат - неправителствени организации звучи ужасно, носи негативен смисъл и ги позиционира не спрямо средата, а спрямо държавата. *Социални организации* е много по-добър вариант.

Втората е да изработят свои собствени бизнес модели, като правят разлика между бенефициенти и клиенти. Клиентите са тези, които осигуряват средствата, с които разполагат (дарители в кампания, например), но за разлика от тях бенефициентите на тези средства най-често са други (възрастни хора в дом). Затова трябва да третират клиентите си като истински клиенти, а не само да обръщат внимание на бенефициентите. Да дават на клиентите си истинска добавена стойност, а не просто да искат от тях пари

в замяна на приятното чувство, че са помогнали за някаква кауза.

Третата стъпка е да възвърнат доверието на общностите, да защитят смисъла на каузите си и да докажат ценноста си на организации, които могат да стартират, подпомагат и развиват реална социална промяна - както за изолирани групи хора в малки населени места, така и за населението в големите градове.

Партньори и инвеститори

Ако искаме да станем номер едно в социалните иновации, потенциалът на нашите местни организации и институции няма да е достатъчен. Трябва да привличаме инвеститори и партньори от цял свят, които да мислят в нашата посока и да допринасят за развитието на собствената ни визия. Така ще ги задържим при нас за много по-дълго време, независимо от общите настроения в световната икономика. Защото ще имаме нещо много повече от финансов интерес, което да ни свързва - *социален интерес*.

Досега инвеститорите ни питаха „Какво повече ще ни дадете от другите?“ Време е и ние да им отвърнем с въпрос:

„А вие какво повече ще ни дадете от другите за развитието на средата ни?“

Ако искаме социалните иновации да бъдат наш приоритет, ние трябва да подбираме инвеститорите и да привличаме такива с най-голямата добавена стойност за обществото. Patagonia е компания за дрехи, която е пример за почти фанатична социална ангажираност и ангажимент за устойчива среда. Бих искал да ги привлечем тук и да работим заедно, за да ги направим още по-добри.

Друг водещ принцип е сътрудничеството - за да бъдем най-добри в това, което правим, трябва да си партнираме с най-добрите. Ако Ирландия желае да се превърне в център за иновации в Европа, ние трябва да има какво да й дадем спрямо нашата визия - хора, експертиза, бизнес модели. Това не е състезание кой е по-иновативен - това е партньорство за създаване

на още по-голяма добавена стойност в духа на социалната промяна.

Вече дадох пример с back office-а на Кока-Кола. Да, той ще донесе работни места и ще изпрати сигнали до други големи инвеститори. Но това няма да доведе до голямата ни цел. Разликата ще е в това да привлечем тук центъра на Кока-Кола за социални иновации. А ако все още нямат такъв, да ги стимулираме да го създадат в България (или поне да преместят фондацията си тук).

Имаме и още една задача - да привлечем лидерите в изследването на социалните иновации в България. Хора, университети, центрове и консултантски компании, които са световни лидери с идеите си в тази сфера. Трябва да се стремим да имаме най-добрите университетски програми по социално предприемачество, най-голям брой детски градини, в които се използва дизайн мислене, най-голям брой изследователи, които търсят нови модели за социални иновации с глобален мащаб.

Колкото повече идеи влизат тук сега, толкова повече решения ще излизат навън в бъдеще.

Какво следва

За да превърнем България в предпочитаното място за социални иновации с експертиза на световно ниво, трябва да смели решения, съсредоточаване на ресурси и изграждане на капацитет. Предлагам няколко конкретни идеи, с които можем да започнем.

Предаване на знания и умения – стартираме програми за ускорено практическо обучение по социални иновации, дизайн мислене и създаване на преживявания за големи компании (най-вече за висшия мениджмънт), стартиращи компании и социални организации. Те могат да се прилагат не само поединично, но и в групи от няколко организации, за да могат да си сътрудничат и да споделят опит. Едновременно с това започваме най-добрите в света програми за обучение по социални иновации и дизайн мислене в детските градини и училищата. Поставяме началото и на най-амбициозните университетски програми в тази сфера с партньорството на институции като [Stanford d.school](#), компании като [IDEO](#), [Frog Design](#), [Ziba](#) и

[Doblin](#), организации като [Acumen Fund](#) и [Ashoka](#), центрове като [Clayton Christensen Institute](#).

Стандарти за социални иновации - всеки продукт или услуга, произведен тук, да бъде в съответствие с измислен и приложен от нас стандарт за измерване на социалната стойност, която дава на средата. Най-добрият такъв стандарт в света. Това е много ясен сигнал, че социалните иновации са наш приоритет. Той може да не е наложен от държавата, а от прогресивна група компании и организации, които да го спазват и да го разпространят сред останалите.

Споделени работни пространства в цялата страна - идеята не е моя и не е нова, но е много подходяща за визията ни. В Холандия има цяла мрежа от „умни работни центрове” - в малки населени места, близо до железопътен транспорт, с всички необходими удобства като интернет връзка, работно място и конферентни зали. Хората няма нужда да прекарват часове в задръствания сутрин и вечер, особено ако работата не изисква постоянен личен контакт с президента на републиката или изпълнителния директор. Хората, които работят в градовете, живеят извън тях и няма необходимост да са по цял ден

в офиса, могат също да работят оттам - както и хора, които предпочитат по-спокойната атмосфера извън града. Представете си модела на betahaus или SOHO в национален мащаб, съобразен с изискванията на местната общност и подпомагащ нейното развитие с различни инициативи.

Офис площи за социални проекти - бизнес сградите са тези, които най-често не се вписват в средата около тях. Не като архитектура, а като връзка и ангажимент с нея. В момента имаме огромно изобилие от тях - вместо да стоят празни, чакайки големи наематели, могат да разчупят бизнес модела, да отделят част от пространството си и да приютят най-различни общностни инициативи или социални предприемачи.

Рискови фондове за социален капитал - показателно е, че България прекрати европейски програми за социални иновации поради липса на интерес и пренасочи средствата им в други програми. С приемането на нова визия това би могло да се промени, но няма да е достатъчно. Необходими са ни специални рискови фондове с „търпелив капитал“, който не иска моментална възвръщаемост и е готов да инвестира по-дългосрочно в социални иновации.

Румен Аврамов нарича принципната липса на капитал в България „хроничен проблем“, който води до това постоянно да преразпределяме съществуващи ресурси и да създаваме „фиктивни капиталисти“, които нямат общо с пазара. Рисковите фондове за социален капитал могат да се създадат с европейски средства - така или иначе ги има, а доброто развитие на Eleven и LAUNCHub дава допълнително основание за това. В допълнение, една визия за социални иновации на европейско ниво, лансирана с наша основна роля, може да доведе до използването на още повече европейски средства в тази посока.

Диалог за социални иновации – да играем активната роля на домакини на месечни и годишни събития с различен мащаб, на които да обсъждаме новите подходи в социалната трансформация с правителства, компании, организации и социални иноватори. Това е стъпка към превръщането ни не само в дестинация за реализиране на социални иновации, а за генериране на нови идеи и концепции за развитието на тази област.

Програми за съвместно създаване (co-creation)
в компаниите – вместо да привличат хора на стаж и да ги ангажират с рутинна административна работа, компаниите могат да използват капацитета и креативността им и да им възлагат търсенето на иновативни решения за развитие на бизнеса. Целта е да обърнем представата за стаж наопаки - не като нещо скучно и тривиално, а като пряк ангажимент с най-важните проблеми на компанията.

Наръчници за социални иновации – [Frog Design](#), [IDEO](#) и [Edutopia](#) са създали атрактивни, ясни за разбиране и прилагане наръчници с основни подходи за социална промяна, развитие на общностни инициативи и дизайн мислене. Можем да създадем такива наръчници така, че да са съобразени с определени места и локални теми и да могат да се използват от всеки човек или общност по лесен и практичен начин. Винаги е добре, когато на една ръка разстояние разполагаш с най-същественото, за да продължиш напред.

Вътрешен маркетинг – хората тук трябва постоянно да чуват за добрите примери за социални иновации, които се прилагат в момента. Можем да стартираме кампании, насочени към това да популяризираме всичко, което работи в тази сфера, да показваме защо е проработило и как може да бъде използвано от други. Казано по друг начин – трябва да започнем да празнуваме и ценим всички свои успехи, не само спортните ни постижения.

Историята

Доколкото си спомням, годината, в която официално се превръщаме в дестинация номер едно за социални иновации, е 2035-та. Важно е да имаме ориентир в бъдещето, но това не е най-важното.

Най-важното е, че имаме реалната възможност да разкажем на себе си и на света истинска, правдopodobна история, която в същото време е амбициозна и впечатляваща.

Стартираме от позиция на слабост, нерешени проблеми и негативна нагласа. Но поне от една гледна точка това е добре, защото очакванията към нас отвън са практически нулеви. Това, което трябва да направим в момента, е да променим собствените си очаквания за самите себе си.

Никой няма да ни се зарадва, защото сме българи. А защото правим впечатляващи неща, които носят реална, видима промяна.

Ето един вариант на историята, която можем да разкажем след време:

“България е държава, която през цялото си съществуване е била в процес на социална трансформация. През нашите земи е минал кой ли не и всеки е оставил по нещо. В свят, в който несигурността е основно правило, ние се чувстваме доста комфортно. Не защото живеем по най-добрия начин, а защото всеки ден е приключение.

Използвахме това, за да станем най-добрите в нещо, от което всяка държава ще има нужда в следващите десетилетия - социалните иновации. Нашето място на държава в Европейския съюз, която има някои проблеми, по-характерни за развиващия се свят, може да изглежда странно, но то ни дава безценен поглед. Нашата неустановеност може и да изглежда като недостатък, но всъщност е огромното ни предимство - благодарение на нея търсим и намираме нови решения, които прилагаме бързо на локално ниво и виждаме конкретни резултати от тях.

Това стана благодарение на хора с лична социална отговорност и общности, които се стремяха към социална промяна. На държава, която търси да заздравя връзките си с гражданите. На компании и организации, които използват дизайн мислене и създават преживявания, за да ни направят по-добри.

България вече е дестинация номер едно за социални иновации и предлага най-добрите нови решения на важни проблеми, които могат да бъдат използвани, трансформирани и ремиксирани навсякъде по света.

Защото ние винаги намираме начин.”

Историята звучи добре.

Все още не можем да кажем, че е реалност.

Днес е добър ден да започнем да я превръщаме в такава.

Затова е наша визия - защото не чакаме сигнал от никого, за да тръгнем.

ГОТОВИ СМЕ.

За Георги Камов

Това, което правя, е да създавам и реализирам нови идеи с компании и организации и да правя обучения, лекции и презентации, които стартират промяна.

Преди това основах и развих консултантската компания за иновации Nextdoor; разработвах програми в Българското училище за политика, участвах в изграждането на политиката на България в Черноморския регион във Външно министерство, писах анализи за брюкселски изследователски институти и учих европейски изследвания в Ница. През останалото време изследвам света през очите на вечно усмихнатия си син, снимам, карам ски в дълбокия сняг, наблюдавам птици и свиря на барабани.

Сподели текста с останалите -
намира се на на bit.ly/destinationbg

Повече за мен на about.me/gkamov
Пиша разни неща на innovation.tumblr.com
Можете да ме намерите на gkamov@me.com
Резюме на текста има на bit.ly/destinationbgsum



Правата за този текст принадлежат на автора, който е изцяло отговорен за съдържанието му. Текстът е лицензиран под [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/). Снимката на корицата е на автора и е от село Хан Аспарухово, област Стара Загора. Хайде, на работа.

