

# «Бутылочное горлышко социальных инвестиций – администрации городов»

Социальные инвестиции – растущее в последние годы публичное направление активности бизнеса. О том, считают ли компании отдачу от социальных инвестиций, какие направления социальной активности сейчас наиболее востребованы и как бизнес взаимодействует с властью при развитии городов, рассказал ЦСП «Платформа» Сергей Голубев, генеральный директор Фонда социальных инвестиций.

*Справка: Фонд социальных инвестиций – организация, которая помогает крупному бизнесу, фондам и государственным учреждениям повышать эффективность социальных инвестиций, запускать измеримые социальные программы с предсказуемым результатом, управлять благотворительностью.*

Материал подготовлен ЦСП «Платформа» для Экспертного совета по развитию территорий.

**Управляют ли компании социальными инвестициями как бизнес-функцией?**

Система управления социальными инвестициями находится в стадии формирования. Раньше она находилась в блоках корпоративной социальной ответственности, которые существовали как вспомогательные элементы функций GR и HR. Сейчас КСО

переименовалось в устойчивое развитие, управление ESG-повесткой. В ESG есть блок S, но местных сообществ там нет. Он направлен внутрь бизнеса, на сотрудников. Но поскольку сотрудники живут в городе, компания начинает заниматься еще и территориальным развитием. При этом в списке целей устойчивого развития указываются устойчивые города. Это пазл, который только начинает складываться.

### **Какова логика изменений в области социальных инвестиций за последние 10 лет?**

Авангард социальных инвестиций – градообразующие компании. У них осталась социалка еще с советского времени. Можно упомянуть СИБУР и «Норильский никель», которые реально вкладываются в города своего присутствия. «Норникель» недавно начал говорить, что город – это часть социального пакета для сотрудника. Поэтому они работают со всей социалкой, здравоохранением, образованием, физкультурой и спортом.

Проблема – в том, что социальные инвестиции де-факто реализуются в основном как «капиталка», строительство зданий. За скобками остается вопрос: возникает ли в этих зданиях новое качество здравоохранения, образования, физкультуры и спорта? Бизнес говорит: «Окей, у государства, у местного самоуправления денег не хватает на это, поэтому мы здание построим, но учителей, врачей, культмассоргов вы ищите сами». Возникает ли здесь новое качество? Обычно нет. Бизнес, кстати, начал это видеть неожиданно, только недавно. Поэтому возник спрос на проекты, качественно меняющие социальную среду городов. Многие компании начинают интеллектуально вкладываться в систему образования, возникают корпоративные классы. У «ЭкоНивы» есть свои агроклассы. «ФосАгро» развивает «ФосАгро-школы» с мощной профориентацией на бренд компании. Это продуктивная образовательная среда, школы по последнему слову

техники. У «Норникеля» тоже есть такой проект, даже свой сайт «Город профессий», очень симпатичный, в развлекательной форме. По сути компания выращивает кадры под себя. Поэтому тут возникают HR-метрики инвестиций.

**Социальные затраты компаний могут стать инвестициями при возникновении отдачи. Считают ли компании эффективность социальных инвестиций в города?**

Есть проблема: у нас нет общего подхода к пониманию того, что такое социальные инвестиции бизнеса. Ведь инвестиции подразумевают отдачу, которую нужно каким-то образом считать. В последнее время тема начинает обрастать академическим дискурсом и бизнес начинает по-другому к этому относиться.

Но, как правило, отдача считается на уровне здравого смысла. Потому что можно сделать прогноз возврата инвестиций на основе эконометрии, но очень сложно обеспечить его исполнение. Компании обычно не управляют объектами и проектами, создаваемыми в рамках социальных инвестиций; центром ответственности за результат становятся власть и местные сообщества. Уровень реализации проекта может оказаться ниже уровня ожиданий или скакнуть выше.

Есть узкое бутылочное горлышко социальных инвестиций: администрации городов. Они не всегда воспринимают социальные инвестиции бизнеса в логике партнерства. Часто они думают: «Ага, к нам пришел денежный мешок, сейчас мы его опять будем «доить». Вы делаете хорошие дела, но имущество-то муниципальное». Программы переобучения мэров способствуют изменению подхода, но не всех еще обучили.

Поэтому важно изучать социальные эффекты проектов. Например, СИБУР в своей программе «Формула хороших дел» де-факто имеет инструмент для сбора лучших практик и технологических решений в социальной сфере, которые компания успешно приземляет в города присутствия. Тот же Тобольск за последние пять-шесть лет кардинально изменился.

### **Как можно решить проблему бутылочного горлышка?**

Отдавать объекты бизнесу в управление с сохранением социальной функции. Правовая база для этого у нас есть.

Проблема вообще в чем? Бизнесу нужно выстроить качественную среду вокруг сотрудника. Ему неважно, кто будет предоставлять услуги или общественные блага; главное – чтобы они были доступны в принципе. Администрации города управляют не услугами, а сеткой подведомственных учреждений. И вот в результате двух разных управленческих подходов модели не сочетаются. Крупный бизнес за свой счет создает кванториумы, центры молодежного инновационного творчества, школы. Он хочет, чтобы они были классные, а администрация хочет, чтобы они соответствовали ФГОСам. Пока предпосылок к возникновению совместного движения нет. Желание есть, но это не институциональная вещь, а персонифицированная. Чтобы решить эту проблему, необходимо переходить на логику проектного управления.

### **Приносят ли результат социальные программы типа «большой бизнес – малому бизнесу»?**

Программы крупного бизнеса по развитию малого предпринимательства и центры «Мой бизнес» не состыкованы,

каждый говорит о своем. Но есть позитивные примеры. На моей практике был кейс с компанией «Металлоинвест» в Новотроицке. *(Прим. ред. В настоящее время «Металлоинвест» заводом в Новотроицке не владеет.)* Давным-давно, когда возникла договоренность между «Металлинвестом», муниципалитетом и Оренбургской областью, компания сделала образовательную программу – как запустить бизнес, причем не высокотехнологичный, а кафе, логопедический центр и т. д. Местный фонд поддержки предпринимательства и микрозаймов дал льготные займы. «Металлоинвест» профинансировал часть, создал кредитное плечо. А Оренбургская область дала гранты лучшим предпринимателям. И это действительно выстрелило, бизнесы пошли и довольно долгое время жили, в среднем более трех лет. Через год считали число рабочих мест, которые они создали, и количество денег, которые они уплатили в качестве налогов. Это окупилось – конечно, не в полной мере, но в достаточной.

**Долгосрочное планирование социальных инвестиций предполагает образ долгосрочного результата и схему изменений, к нему приводящую. Учитывается ли это в современной бизнес-практике?**

Для крупных благотворительных фондов сегодня схема изменений – как «Отче наш», но бизнес обращается к ней реже. В финансовых отчетах или отчетах по программам устойчивого развития, есть оценки на уровне прямых результатов проектов. Редко встречаются отложенные результаты второго-третьего года, не говоря уже об импакте, долгосрочных социальных результатах.

Но модель «рис с утра посадили, вечером выкопали, потому что очень кушать хочется» с обществом не работает. Важно планировать результат не в краткосрочной, а в среднесрочной и долгосрочной перспективах. И тогда можно продумывать системные программы. Я считаю, что будет нарастать роль блока социальных

инвестиций, соединяющих социальный и экономический эффекты.